

מכרז פומבי מס' 10/2017

למתן שירותים ייעוץ ארגוני עבור

אילן אלי

לוח זמנים לעירication המכרז:

3.4.14 החל מיום

- תקופת רכישת מסמכי המכרז:

12:00 עד ליום 23.4.17 בשעה

- מועד הגשת שאלות הבחירה:

12:00 עד ליום 30.4.17 בשעה

- מועד הגשת הצעות:

12:00 ביום 7.5.17 בשעה

- פתיחת פומבית של תיבת ההצעות:

המוזמין רשאי לשנות כל אחד מן המועדים המפורטים לעיל, ובכלל זה לדוחות את המועד האחרון להגשת ההצעות, הודעה בדבר דחיפה כאמור תימסר לכל מי שרכש את מסמכי המכרז ו/או נרשם על ידי נציג המזמין כמציע הזכאי להגיש הצעתו בהתאם להוראות המכרז.

תכלת חוברת המכרז

הווראות והנחיות למשתתפים	מסמך א'
מודיע בדבר ניסיון המציג	נספח א' 1
תצהיר לעניין שמירה על דיני העבודה	נספח א' 2
תצהיר בדבר העדר הרשות פליליות	נספח א' 3
תצהיר לעניין חוק עסקאות גופים ציבוריים	נספח א' 4
תצהיר העדר ניגוד עניינים	נספח א' 5
הודעה על סוד מקצועי ו/או מסחרי ו/או חיסיון	נספח א' 6
טופס פרטי מידע	נספח א' 7
הצעות המשותפות	נספח א' 8
הסכם התקשרות	מסמך ב'
כתב התחייבות על העדר ניגוד עניינים ושמירת סודיות	נספח ב' 1
נספח מקצועי	מסמך ג'

מסמך א'הוראות והנחיות למשתתפיםכללי

- במטרה לסייע בחיזוק ושיפור המערך האירוגני ברשות המקומית אליה (להלן: "הomezima"), במסגרת פרויקט לפיתוח ארגוני כולני משולב ברשות המקומות (להלן: "הפרויקט"), מבקשת המזמין לקבל הצעות למתן שירותים ייעוץ לפיתוח ארגוני מיועץ מומחה בעל ניסיון קודם בעבודה מול רשויות מקומיות ו/או גופים ציבוריים, בהתאם לתנאים, לדרישות ולהנחיות המפורטים בנספח המחייב בנספח המצורף **במסמך ג'** על נספחיו (להלן: **השירותים** ו/או **העובדות**).
- 1.1. השירותים יוצעו על ידי ייעוץ לפיתוח ארגוני, אשר יבחר על ידי המזמין לביצוע השירותים (להלן גם: "הזוכה").
- 1.2. מטרת הפרויקט היא לסייע למזמין לבנות תשתיות ארגוניות וניהוליות ברמה גבוהה, שיאפשרו לה לקדם מערך מוניציפאלי מקיף ואICONOTI ולהוביל לשגשוג של היישוב.
- 1.3. התמורה לה יהיה זכאי המציע הזוכה הינה 300,000 ₪ (три מאות אלף שקלים) כמסמך ג' ונספח המחייב במסמך ג'.
- 1.4. תהליך הפרויקט, המפורט בהרחבה בנספח המחייב המצורף **במסמך ג'**, בניו שלושה שלבים:
- 1) **כיוון ובחון** – שלב הגדרת המטרות של הרשות, אבחון ומיפוי על בסיס מערך מובנה.
 - 2) **בנייה תוכנית עבודה מפורשת לתהליכי הארגוני** – לאור הגדרות הכוון והבחון שהתבצע, יגבש הזוכה ביחד עם הרשות תוכנית מפורשת לתהליכי פיתוח ארגוני למימוש במסגרת הנושאים המרכזיים של הפרויקט ותוכנית שינויים במבנה הארגוני.
 - 3) **ביצוע התוכנית הארגונית והטמעת השינויים מחוללי הצמיחה** – ביצוע התהליכי הארגוניים שהוגדרו בתוכנית העבודה לתהליכי הארגוני ואושרו לביצוע על ידי ועדת ההיגוי העליונה.
- 1.5. תכנית העבודה, חלוקת העבודה, לח זמנים לביצוע העבודה, התמורה בגין ביצוע העבודה ועוד יגובשו על ידי הרשות המקומית ויאושרו על ידי ועדת ההיגוי העליונה, אשר מרכיבת מנהל אגף בכיר לניהול ההון האנושי; מנהל אגף בכיר להדרכה ופיתוח; מנהל אגף פיתוח ארגוני באגף לניהול ההון האנושי; מנהל אגף בכיר להדרכה ופיתוח; מנהל אגף הדרכה ברשות המקומיות; נציג המפעם האזרחי; מנהל המפעם המתמחה, נציג

המחוז ; ופרנט אגף התקציבים ; רפרנט אגף לניהול החון האנושי ברשותות המקומיות ; נציג חברות משרד הפנים ; (להלן: "יעצת ההיגוי העליונה") והמזמין, בתיאום עם הזוכה.

- 1.7. מציע אשר ניגש למכרז יכול להגיש במסגרת הצעתו "צווות" מטעמו. ככל שהמציע הגיש צווות, כאמור נדרש המציע להגיש "ייעץ מוביל" מטעמו, אשר עומד בכל תנאי הסוף המפורטים להלן ("ייעץ מוביל"). ככל שלא הגיע המציע צווות מטעמו אז יהיה הוא הייעץ המוביל, הנדרש לעמוד בכל תנאי הסוף המפורטים להלן. מודגם כי מציע שהינו תאגיד, יגיש עובדייו לצווות מטעמו וימנה אחד מהם לפחות כיווץ המוביל. יובהר כי המציע הזוכה מחויב לספק את שירותיו למזמין באמצעות הייעץ המוביל, והמציע אינו רשאי להחליף את הייעץ המוביל, לאורך כל תקופת החתקשות, אלא בנסיבות חריגות מטעמים מיוחדים ובכפוף לאישור מראש ובכתב של ועדת ההיגוי העליונה.
- עוד מודגם ומובהר כי כל אחד מבעלי הצוות מטעם המציע, נדרש לעמוד בכל תנאי הסוף הקבועים להלן, לאורך כל תקופת החתקשות. מובהר כי המציע הזוכה יהיה רשאי להחליף את אנשי הצוות וזאת בתנאי המחליף הינו בעל הכשרה וניסיון זהים, אשר עומדים אף הם בכל תנאי הסוף המפורטים במכרז זה, וכן קיבל את אישור ועדת ההיגוי העליונה לכך מראש ובכתב.
- 1.8. יובהר כי הייעץ המוביל שיזכה במכרז וכן אנשי הצוות מטעמו יידרשו להשתתף ביום הכשרה של המפעם ללא עלות, וначלך מהתמורה לה זכאי המציע הזוכה כאמור. ימי ההכשרה יכולים להיות רצופים או יומיים, בהתאם לשיקול דעתה הבלעדית של המזמין ועד 7 ימים סה"כ מדי שנה. ככל שיוחלף הייעץ המוביל או אחד מבעלי הצוות בהתאם לתנאים הקבועים לעיל, יידרש המחליף להשתתף בהכשרות, בהתאם לדרישת המזמין.
- 1.9. הזוכה יידרש לבצע את השירותים במשרדי המזמין או במשרדו או בכל מקום אחר, בהתאם לצורכי ולדרישות המזמין.
- 1.10. הזוכה יספק את השירותים למזמין כקבלן חיצוני עצמאי מבלי שיוקנו לו או למי מטעמו זכויות כלשהן מול המזמין בכל הקשור לייחס עובד מעיביד.
- 1.11. ידוע למשתתפים במכרז כי בכל שלב רשאית המזמין ליתן הנחיות למציע הזוכה, אשר יחייבו אותו והוא חלק בלתי נפרד מהחסכט.
- 1.12. המשתתפים במכרז מודעים לכך כי בכל שלב המכרז ו/או הספקת השירותים על ידי הזוכה במכרז רשאית ועדת ההיגוי העליונה לפקט, להנחות ולהורות למזמין כיצד לפעול. אין באמור בכך לחייב את ועדת ההיגוי העליונה לפקט, להנחות להורות ולמי מהמציעים, לרבות המציע הזוכה, לא תהיה כל טענה בקשר לכך.

2. תנאים להשתתפות במכרז (תנאי ס')

רשאים להשתתף במכרז זה משתתפים העומדים בעצמם במועד הגשת ההצעות במכרז, בכל תנאים המפורטים להלן במצטבר:

2.1. **זהות המציע** – ייחד אשר הינו תושב מדינת ישראל ומוגדר כעוסק מורשה ברשות המסים או תאגיד (חברה או שותפות) רשום כדין בישראל, העומדים בכל הדרישות ובתנאי הסף במצטבר.

השכלה – המציע (או מי שישמש כיועץ המוביל מטעם מציע שהוא תאגיד) בעל תעודה תואר שני מאות מוסד להשכלה גבוהה בישראל או מוסד להשכלה גבוהה בחו"ל בארץ שהכיר בו לעניין זה מוסד להשכלה גבוהה בישראל באחד מהתחומים הבאים: פסיכולוגיה ארגונית, הנדסת תעשייה וניהול, ניהול עסקים עם התמחות בתתנוגות ארגונית או ייעוץ ופיתוח ארגוני. לצורך עמידת המציע בתנאי זה י מלא המציע את **נספח א' 1** וכן ייצור אסמכתאות המעידות על השכלתו וניסיונו, כאמור.

2.2. **ניסיוון מקצועי בתחום ארגוניים** – המציע בעל ניסיוון מוכח בפיתוח, הטמעה וליווי תהליכי פיתוח ארגוני של לפחות **שישה** "תהליכי ליבה" כהגדרותם להלן, הן ברשות מקומיות ו/או גופים ציבוריים והן במגזר העסקי, במהלך שושנים האתרכוניות, ובൺספ', המציע ליווה שני גופים אותם ציין (האחד במגזר העסקי והשני במגזר הציבורי) שנה אחת ברציפות ולפחות שנתיים במצטבר בשש השנים האחרונות בתחום ליבה אחד לפחות. כמו כן, המציע הינו בעל ניסיוון מוכח בעבודה מול מנהל כללי של ארגון וכן הנהלה בכירה.

לענין סעיף זה "תהליכי ליבה" הינם כמפורט להלן –

1. גיבוש חזון, מטרות ויעדים.
2. ביצוע מיפוי ואבחון ארגוני כולל.
3. הובלת תהליכי שינוי ובנית רוח הארגון וمسئולות.
4. תהליכי פיתוח מנהלים – פיתוח שגורות ניהול ויכולות ניהוליות, ברמה אישית וקובוצתית.
5. בניית תהליכי עבודה מתאימים באגפים ממוקדים כגון: משאבי אנוש, כספים, הנדסה, שפ"ע, חינוך, רווחה, חירום וביטחון ועוד'...
6. בניית מבנה ארגוני – ניתוח והצעת מבנה בהתאם לאתגרי הארגון.
7. הטמעת מבנה ארגוני – הובלת השינויים הפרטוניים ובנית ההסתכנות והתאמיכה.
8. בניית תוכניות עבודה הקשורות תקציב כולל מעקב ובקורת.

9. בניית מערך מדידה ובקרה כלל - מערכתי.

10. מיפוי ואפיון של צרכי מחשוב וליווי הטמעות.

להוכיחת עמידת המציע בתנאי זה עליו למלא את טבלת הניסיון המצורפת **בנספח א'**.¹ בនוסף, על המציע לצרף את הסכם החתקשות שלו עם הרשות המקומית אותו פרט או אישור בכתב של הגוף בו בוצעה העבודה ובכל זה פירוט העבודה, היקפה, משכה ותקופת התקיימותה.

המציע בעצמו רכש את מסמכי המכרז תמורה סך של 200 ל"מ כולל מע"ם, שלא יוחזרו מכל סיבה שהיא (המציע יצרף את הקבלה בדבר רכישת מסמכי המכרז). על המציעים להקפיד כי הקבלה מוצאת על שם המציע בלבד).

2.3. אישור על ניהול פנסבי חשבונות ורשומות לפי חוק עסקאות גופים ציבוריים (אכיפת ניהול חשבונות ותשלום חובות מס), התשל"ו – 1976.

2.4. מבלי לגרוע מכלויות האמור לעיל, המזמין שומר לעצמו את הזכות, לפי שיקול דעתו הבלתי, לדרש מכל אחד מהמציעים, לאחר הגשת ההצעה למכרז, להשלים מידע חסר ו/או אישורים דקלרטיביים, בכלל הקשור להצעתו, ניסיונו ויכולתו של המציע.

המזמין יהיה רשאי לפי שיקול דעתו המלא, לדרש מהמציעים להוכיח את מהימנותם, כישוריהם, ניסיונם ויכולתם הכספיות לביצוע שירותים דומים ולדרש לשם כך מסמכים נוספים ו/או כל מידע נחוץ אחר גם לאחר הגשת הצעות.

3. צורף אישורים ומסמכים

על המציע לצרף להצעתו אישורים ומסמכים כמפורט להלן:

3.1. כל מסמך ו/או נספח חתום על ידי המציע המאשר כי הוא עומד בדרישות תנאי הסוף למכרז זה.

3.2. המציע (לרבות בעלי השיטה בו ומנהליו) לא הורשע בעבירה לפי חוק שכר מינימום, התשמ"ז – 1987 ולהילופין החלפה שנה ממועד הרשותה או אם הורשע פעמיים או יותר – כי חלפו 3 שנים לפחות ממועד הרשותה האחרון. בנוסף, המציע (לרבות בעלי השיטה בו ומנהליו) לא הורשע בעבירה של העסקת עובדים זרים (להוכיחת עמידת המציע בתנאי זה יש למלא את **נספח א'**).²

3.3. המציע צרף הצהרות חתוםת בפני עורך דין בדבר העדר הרשותות פליליות קודמות, על גבי **נספח א'**.³

למען הסר ספק יובהר כי המזמין רשאי להביא בעניין שיקוליו את המידע שיובא לידייעתו מהמרשם הפלילי, וכי במסגרת סמכותו זו רשאי המזמין לפטול הצעה של מציע במכרז עפ"י המידע כאמור. הוראה זו תחול, גם על תאגיד ו/או על מנהליו של תאגיד ו/או בעלי השיטה בו. על הזוכה במכרז לדוח גם בתקופות החוזה על כל רישום

פלילי או כתוב אישום המוגש בנגדו. המזמין יהיה רשאי להפסיק המשך עבודתו עם הזוכה במקרה.

על המציע להיות בעל כל האישורים הדורושים לפי חוק עסקאות גופים ציבוריים, התשל"ו-1976, המחייב חתום על התצהיר המצורף כנספח א' 4.

המציע צריך אישור מרשות המס, בתוקף למועד הגשת ההצעה: אישור ניכוי במקור ואישור ניהול פנקסים.

המציע צריך תצהיר והתחייבות על היעדר ניגוד עניינים, בנוסח נספח א' 5 וחתם עליו כנדרש.

טופס הגשת ההצעה, המצורף כנספח א' 8 ומסמכי המכרז כשם מלאים וחתומים כנדרש.

בנוסח, רשאים המציעים לצרף להצעותיהם פרטים ומסמכים רלוונטיים נוספים, לצורך הבהרה, פירוט נוסף וAIMOT הנטוניות המדוחחים, וכן לכל צורך אחר שלדעת מציע המסמך נדרש על מנת להבטיח הצעה מיטבית של הצעתו.

יש להציג יחד עם ההצעה אישור חתום בידי עוזי'ד או רוי'ח וכן פרטים לגבי המציע, זכויות החותמים בשמו וסמכוות לחייב את המציע בחתימותם. יש לצרף גם מסמך (מאושר על ידי עוזי'ד או רוי'ח או רשות מוסמכת) על רישום התאגיד ורשימה מאושרת של מנהלו ובעלי השליטה בו, בנוסח נספח א' 7 וחתם עליו כנדרש.

תעודת עסק מורהה לעבודה עם גופים ציבוריים מטעם רשויות מע"מ.

אישור תקף מפקיד שומה או רוי'ח בדבר ניהול ספריטס כדין בהתאם להוראות פקודה מס הכנסה (נוסח חדש) וחוק מס ערך מוסף, התשל"ו-1975.

אישור תקף על ניכוי מס במקור בהתאם להוראות פקודה מס הכנסה (נוסח חדש).

4. רכישת מסמכי המכרז

4.1 את מסמכי המכרז ניתן לרכוש תמורת תשלום של 200 ש"ח כולל מע"מ (שללא יוחזרו מכל סיבה שהיא), בזימון או בzikק לפקודה המזמין, ביום א'-ה', בין השעות 00:00-09:00 במחלחת רכ' 22 מילן 18. על המציע לצרף למסמכי הצעתו קבלה על שמו בגין התשלום הנ"ל.

4.2 ניתן לעיין במסמכי המכרז ללא תשלום, בתיאום מראש בטלפון 30.4.12-6186000 במשרדי המזמין הממוקמים ברחוב מלך אילן 22 (להלן: "משרדי המזמין").

5. מועד הגשת ההצעות

5.1 על המציע להגיש את הצעתו במסירה ידנית בלבד, לא יוחזר מיום 30.4.12:00 בשעה 12:00 (להלן: "המועד האחרון להגשת ההצעות למכרז"), לתיבת

המכרזים שתוצב במשרדי המזמין. תיבת המכרזים תיפתח בפתחה פומבית למציעים ביום 17.5.18 בשעה 10:00.

- .5.2 הצעה שתוגש לאחר המועד דלעיל לא התקבל. משלוח ההצעה בלבד או בכל דרך אחרת לא התקבל ותגרום לפסילת ההצעה.
- .5.3 המזמין שומר לעצמו את הזכות, לפי שיקול דעתו הבלעדי, להאריך את המועד האחרון להגשת ההצעות למכרז לתקופות נוספות, בהודעה שתשלח לכל רוכשי מסמכי המכרז.
- .5.4 מובהר בזאת למען הסר ספק כי כל החוזאות, מכל מין וסוג שהוא, הכרוכות בהכנות ההצעה למכרז ובשותפות המכרז תחולנה על המציע בלבד.

6. אופן הגשת ההצעות

- .6.1 על המציע להגיש את הצעתו, לרבות כל מסמך שיוצרף להצעתו **בשני העתקים** כלהלן:
- עותק מקור אחד ועוד העתק. כל אחת מההצעות (היינו, מקור + העתק) יארזו במעטפה סגורה, עלייה יצוין: "מכרז פומבי מס' 10/2018 למטרון שירותי ייעוץ ארגוני עבור וועדת אוניברסיטת חיפה". פרט לכך לא יצוין על גבי המעטפה כל סימן הכר נוסף, אחרת תהא המזמין רשאית לפסול את ההצעה.
- .6.2 בנוסף על המציע לצרף לעותק המקור של הצעתו, עותק של ספר המכרז (לרבות כל מסמכי התשובות והבהרות שנשלחו למשתתפים במכרז ולרבות פרוטוקול סיור/כנס המציעים שנערך) אשר הוא חתום על ידי מושרי החתימה מטעם המציע החתיימות יתבצעו בכל דף ודף מחוברת המכزو והחזווה על נספחיהם.
- .6.3 על המציע לוודא שעותק המקור וההעתקים של ההצעה שהוגשה על ידו יהיה זהים. ככל מקרה של סטייה בין המקור לבין ההעתקים יקבע האמור בעותק המקור.

7. חתימות

- .7.1 על המציע לחותם על כל מסמך וכל עמוד ממסמכי ההצעה וממחברת המכزو. החתימה תתבצע בעותק המקור בלבד וממנו יוכנו שאר ההעתקים או בכל העתקים - על פי שיקול דעתו של המציע.
- .7.2 בחתיימתו על ההצעה ובהגשתה, מאשר המציע את הסכמתו לכל האמור במסמך המכزو ובתנאיו.
- .7.3 אם ההצעה מוגשת על ידי יחיד יחתום המציע תוך ציון שמו המלא, מספר תעודה זהות שלו וכתוותו.
- .7.4 אם ההצעה מוגשת על ידי תאגיד יחתמו מושרי החתימה בצירוף חותמת התאגיד ויוצרף מכתב בחתיימת עוז"ד או רו"ח המאשר מי מסמך לחותם בשם התאגיד. יש לצרף גם מסמך (מאושר על ידי עוז"ד או רו"ח או רשות מוסמכת) על רישום התאגיד ורשימה מאושרת של מנהליו ובעלי השליטה בו.

8. תקופת ההתקשרות

8.1. תקופת ההתקשרות הינה ממועד חתימת המזמין עם המציע הזוכה על החסכים ועד לסיום השירותים, בהתאם ללוח הזמנים, כמפורט **במסמך ג' - הנפקה המקצועית** (להלן: "תקופת ההתקשרות").

8.2. מבלי לגזור מהאמור לעיל, ידוע ליועץ כי פרק הזמן **המקסימאלי** לביצוע כל השירותים המפורטים במסמך ג' הינו 3 שנים, ולא יותר מ- 4 שנים בנסיבות מיוחדות ולאחר קבלת אישור מראש מהמזמין.

8.3. מבלי לגזור מהאמור לעיל ולהלן, המזמין תהא רשאית להפסיק את תקופת ההתקשרות, בכל עת עפ"י שיקול דעתה הבלעדי ו/או על פי הנחיה ועדת ההיגוי העליונה וזאת ע"י משלוח הודעה בכתב 30 יום מראש **למציע הזוכה**, מבלי שהמזמין תהא חייבת בתשלום פייזויים כלשהם עקב הפסקת ההתקשרות, למעט זכותו של המציע הזוכה לקבל את התמורה בגין השירותים שבוצעה על ידו עד למועד הפסקה כאמור, ובכפוף לביצוע השירותים על פי הזמינות אלו ובהתאם לתנאים המפורטים בחסכים.

9. תוקף ההצעה

9.1. ההצעה תהיה בתוקף לפחות 60 ימים החל ממועד הגשת ההצעות על ידי המציע.

9.2. המזמין יהיה רשאי לדרש מהמציעים להאריך את תוקף הצעותם למכרז לתקופות נוספות שתקבע על ידו, שלא יעלו בסה"כ על 90 ימים נוספים, וזאת לפי שיקול דעתו הבלעדי, וכל אחד מהמציעים מתחייב להאריך את תוקף ההצעה מיד עם קבלת דרישת המזמין לכך..

9.3. על אף האמור לעיל, אם יבחר המזמין בקשר שני, שלישי וכן להלאה (להלן: "בשיר שני") מתחייב השירי השני להאריך את תוקף הצעתו לתקופות נוספות ככל שיידרש זאת המזמין ובבדב שכך כל תקופות הארכה ננדרש בסעיף זה לא יעל על 180 ימים מעבר למכסת הימים כאמור לעיל, אם מכסת הימים יעל על הנדרש והזמן ידרוש מקשר שני כאמור להאריך את הצעתו לתקופה נוספת למציע תהיה זכות סיירוב לביקשת המזמין.

10. הבהרות ושינויים

10.1. אם נמצא המציע במסמכי המכרז סטיירות, שנגנות ו/או אי התאמות ו/או יהיה לו ספק כלשהו בקשר למובנו המדוקדק של סעיף או פרט כלשהו, עליו להודיע על כך למזמין בדואר אלקטרוני hr@harish.muni.il או בfax מס' 04-6257436. טלפון 23-4.17-059 לא יוחזר מיום 04-18-059. תשובות שלטי נפרד במסמכי המכraz, ועל כל מציע לצרף את מסמכי התשובות יהו חלק תשלchnה בכתב, במידת הצורך, לכל המשתתפים במסר. מסמכי התשובות יהו חלק עליהם. שאלות שלא ננון, פירושם במסמכי המכraz נותרו ללא שינוי.

10.2. המזמין רשאי, בכל עת, להכנס במסמכיו המכraz שינויים ותיקונים, מכל מין וסוג שהוא, והוא לשלוח לרוכשי מסמכיו המכraz מסמך הבהירות ו/או מידע נוסף ו/או דרישות או הוראות נוספות לאלו הכלולים במסמכיו המכraz, וזאת לפי שיקול דעתו הבלעדי, בין ביזמתו, בין על פי דרישת הרשות המוסמכות ובין בתשובה לשאלות הצדדים.

10.3. המזמין אינו אחראי לכל פירוש ו/או הסבר שיינתנו למשתתפים במכraz בעלפה. למען הסר ספק מובהר בזאת כי רק שינויים, תשובות ותיקונים (להלן: "הבהירות") שנמסרו בכתב יחייבו את המזמין, כאשר בכל מקרה של סתירה, בין האמור במסמכיו הבהירות ובין מסמכיו המכraz המקוריים, יגבר האמור במסמכיו הבהירות. במקרה של סתירה בין מסמכיו הבהירות ובין עצםם, יגבר האמור בהבהירה המאוחרת יותר.

11. הסתיגיות

11.1. בכל מקרה של שינוי ו/או השטחה ו/או תוספת שייעשו על ידי המציע במסמכיו המכraz ו/או כל הסתיגות אחרת לבגיהם, בכל דרך ו/או צורה שהיא (להלן: "הסתיגיות"), רשאי המזמין:

11.1.1. לפסול את הצעת המציע למכraz;

11.1.2. לראות בהסתיגיות כאילו לא נכתבו כלל, ולהתעלם מהם;

11.1.3. לראות בהסתיגיות כאילו מהוות הן גם טכני בלבד;

11.1.4. לדרש מהמציע לתקן את ההסתיגיות, ובבלבד שבתיקונו כאמור אין בכך לשנות את מחיר ההצעה ו/או פרט מהותי בה;

11.2. החלטה בין האפשרויות דלעיל נתונה לשיקול דעתו של המזמין. אם יחליט המזמין לנוהג לפי אחת האלטרנטיבות המנווית בס"ק 11.1.2 - 11.1.4 לעיל, והמציע יסרב להסבירים להחלטתו, רשאי המזמין לפסול את ההצעה

12. התמורה

12.1. התמורה שתשלוט למצוע הזוכה הינה כמפורט במסמך ב' הסכם ההתקשרות (להלן: "התמורה").

12.2. תעריפי הייעוץ יהיו בהתאם הוראות החשב הכללי בהוראה מס' 13.9.2 – תעריפי התקשרות עם נתן שירותים חיצוני, כולל ההפחות הנדרשות בנוהל. התשלום יהיה על פי הביצוע בפועל של השירותים שיבוצעו על ידי המציע הזוכה.

12.3. יובהר ויתדגיש כי התמורה, בהתאם לבני הדרכ הקבועים בהסכם, הינה קבועה, סופית וכוללת את כל הוצאותיו של המציע הזוכה, הן הישירות והן העקיפות לצורך ביצוע כל השירותים במסגרת מכraz זה.

13. אופן בחינת ההצעות ובחירה הזוכה במכraz

13.1. ההצעות למכרז של מצעים אשר הם והצעותיהם יעדדו בדרישות תנאי הספר, לרבות עמידה בהמצאת המידע והMSCים הדורושים, ידורגו לפי ציון משוקלל: % 100 איקות.

13.2. תהליך הבדיקה של ההצעות והערכתן יעשה בשלושה שלבים:

שלב א': בדיקת עמידת ההצעות בתנאי הספר.

שלב ב': בדיקת איקות ההצעות וחישוב ציוני האיקות:

ב' 1. ראיון בפני הוועדה המקצועית – סה"כ ניקוד 100.

ב' 2. ראיון ממיליצים – סה"כ ניקוד – 100.

שלב ג': החלטת ועדת המכרזים

13.3. שלב א': בדיקת עמידת ההצעות בתנאי הספר

ועדה מקצועית תבדוק אם ההצעה עומדת בתנאי הספר, כפי שהוגדרו במסמכי המכרז.
ההצעה שלא תעמוד בכל תנאי הספר תיפסל.

שלב ב': בדיקת איקות ההצעות על ידי ועדת מייעצת מקצועית

א. ועדת מקצועית, המורכבת ממנהל המפעם האזרחי ו/או מי מטעמו, ראש הרשות או מנכ"ל ומנהל בכיר בזומינה, אשר ימונה על ידי ראש הרשות המקומית (להלן: "הועדה המקצועית") יזמין את כל המצעים שעמדו בתנאי הספר וייערכו להם ראיון מקצועי.

שלב ב' 1 – ראיון מקצועי:

ב. על מנת לקבל ניקוד מksamילי ומאהר והזמין מעוניינת להתקשרות עם יועץ בעל מגוון רחב של יכולות כמפורט במסמכי המכרז, למציע אשר הגיע במסגרת המכרז צוות מטעמו, מומלץ להגיע לראיון המקצועי כצוות שלם.

ג. חברי הועדה המקצועיית, שהינה ועדת מייעצת בלבד, ידורגו את המצעים בהתאם לראיון, אשר יבחן את הנושאים הבאים באמצעות שאלון אחד ובסתמוד על הנשפחים המצורפים להצעת המציע וכיטרו במסמכי המצורפים להצעת המציע – במסגרת המכרז –

כישוריים, יכולות מקצועיות וסגנון העבודה של המציע -

(1) יכולת לפתח ולהצמיח

(2) יכולת להניע ולקדם

(3) מחויבות לתוצאות והTEMUNTAN

(4) פתיחות, שיתוף ויכולת לעבוד בשתי"פ עם גורמים נוספים

(5) יכולת התאמנה של דרכים ושיטות עבודה

(6) התאממת התפיסה המקצועיית המוצעת למאפייני הרשות המקומית

- 7) תפיסת עבודה מובנית ושיטתיות
- 8) תפיסה מקצועית לגבי הובלת השינוי ובנויות יכולות של הרשות המקומית
- 9) היקף הניסיון המקצועי הרלוונטי המctrבר של הייעץ או של הוצאות כמפורט
- ד. הוועדה המקצועית תנקד כל אחד מהקריטריונים המובאים לעיל באופן שווה, ובסך הכל 100 נקודות מקסימליות לכל הצעה (מוצע ניקוד חברי הוועדה).
- ה. מובהר כי רק מציעים אשר קיבלו על ידי הוועדה המקצועית ניקוד של 60 נקודות לפחות מתוך 100 הנקבעות המיוחסות לשלב זה (שלב ב' 1), יעברו לשלב בחינת ראיון הממליצים (שלב ב' 2).
- ו. הוועדה המקצועית תראיין בשלב ב' 2 עד 5 מציעים אשר הצעותיהם דרגו במקומות הגבוהים ביותר בשלב ב' 1 וזאת בתנאי שההצעותיהם עברו את הניקוד המינימלי מתאים בס"ק ה' לעיל.
- שלב ב' 2 – ראיון ממליצים**
- א. ראיון ממליצים – בשלב זה הוועדה המקצועית תבחן ותבדוק ממליצים של המציעים אשר הצעותיהם עברו לשלב זה, ותנקד אותם מ 1 עד 100.
- ב. חברי הוועדה המקצועית, שהינה ועדת מייעצת בלבד, ידרגו את הממליצים בהתאם לראיון, אשר יבחן את הנושאים הבאים באמצעות שאלון אחד ובהסתמך על הנתונים המופיעים בפניה –
- (1) יכולה לפתח ולהצמיח
 - (2) יכולה להניע ולקדם
 - (3) מחויבות לתוצאות והטמעתן
 - (4) פתיחות, שיתוף ויכולת לעבוד בשתי"פ עם גורמים נוספים
 - (5) יכולה התאמנה של דרכי ושיטות עבודה
- ג. הוועדה המקצועית תנקד כל אחד מהקריטריונים המובאים לעיל באופן שווה, ובסך הכל 100 נקודות מקסימליות (מוצע ניקוד חברי הוועדה).
- ד. בטרם תמסור הוועדה המקצועית את המלצתה יתבצע ניקוד משוקל של שלב ב' 1 ושלב ב' 2 וההצעות ידרגו מבעל הניקוד הגבוה ביותר לנמקן ביותר.

שלב ג': החלטת ועדת המרכזיות

הועדה המקצועית תגשים את המלצתה לוועדת המרכזיות.
ועדת המרכזיות תבחן את ההצעות ואת המלצת הוועדה המקצועית ותיתן המלצהה לראשות.

13.6. המזמין תהיה רשאית לחרוג מאמונות המידע האמורータ בהתאם לשיקול דעתה הבלעדי ובשים לב בין היתר לניסיון, לותק וליכלתו של המציע לספק את השירותים הדרושים

לו לפי מכraz זה וכן להמלצות של לקוחותיו האחרים בנוגע לאיות שירותו, לתביעות ואו להפסיקות התקשרות עמו.

- 13.7. המזמין תהיה רשאית לצאת מאמות המידה האמור, ככל שמדובר במצב אשר לא ביצע בעבר עבורו לשיבות רצונו, או שנודע לו כי בהתקשרות קודמת בין הצדדים לאחר מכן חוסר שביעות רצון מטיב השירות אשר ניתן על ידי המצביע בעבר.
- 13.8. יותר כי אין המזמין מתחייב לקבל את ההצעה שתתקבל את הניקוד המשוקל הגובה ביותר, או כל הצעה שהיא.
- 13.9. המזמין שומר לעצמו את הזכות, מכל סיבה שהיא, לבטל את המכraz ו/או לאחתום על החוזה ו/או לא לבצעו כולם או מכך, הכול בהתאם לשיקול דעתו הבלעדי והמוחלט של המזמין, לרבות במקרה שהמזמין יחליט כי אין אף מצב שמתאים לבצע את העבודות.
- 13.10. אם יחליט המזמין לבטל את המכraz או שלא לבצע את החוזה כולם או חלקו ו/או לאחתום על החוזה, לא תהיה למשתתפים במכraz כל תביעה ו/או דרישת ו/או טענה מכל סוג שהוא כלפי המזמין.

14. הצהרות המצביע

- 14.1. הגשת הצעתו של המצביע והשתתפותו במכraz כמוות אישור וכחזרה כי הינו מסכים כאמור בתנאי המכraz, וכן שככל פרט המכraz ומשמעותו ידועים ונדרים לו, וכי יש לו את כל המידע, הנסיבות והיכולות המקצועית והאחרות, וכי הוא מסוגל מכל בוחנה שהוא יוכל לבצע את השירותים נשוא המכraz - הכל כמפורט במסמכי המכraz/החוזה.
- 14.2. על המצביע לבסס את הצעתו על בדיקות ו/או תחזיות שנערכו על ידו ובאחריותו ביחס לכל נתון רלבנטי להצעתו, ועל המזמין לא תחול אחריות כלשהי בעניין זה.
- 14.3. הגשת הצעתו של המצביע והשתתפותו במכraz כמוות אישור וכחזרה כי המציגים ו/או הנתונים ו/או הפרטים אשר נמסרו לו על ידי המזמין במסמכי המכraz אומתו ונבדקו על ידו, וכי למזמין ו/או מי מטעמו לא תהיה כל אחריות ו/או חבות כלפי המצביע בגין נתונים ו/או פרטים ו/או מצגיהם אלו.
- 14.4. בהמשך כאמור לעיל, מובהר בזאת כי כל טענה בדבר טעות או אי הבנה בקשר לפרטים כלשהו או לפרטים כלשהם מפרט המכraz - לא תתקבל לאחר הגשת ההצעה.

15. הودעה לזוכה והתקשרות

- 15.1. המזמין תודיע לזוכה באמצעות פקס או דואר-אלקטронאי, על פי שיקול דעתה הבלעדי, על הזכיה במכraz.
- 15.2. לא חתום הזוכה על ההסכם וכל מסמך אחר שנדרש להמציאו תוך שבעה (7) ימים ממועד קבלת הודעה על זכיותו במכraz, או כל מועד אחר שיידרש לכך על ידי המזמין, רשאית המזמין לבטל את זכיותו במכraz ולעבורה למשתנה שהצעתו קיבלת מרבית הניקוד לאחר זה שזכה בוטלה כאמור.

- רף לאחר מילוי התנאים המפורטים לעיל על ידי המשתתף הזוכה, תודיעו המזמין ליתר המשתתפים במכרז על אי-זכיותם במכרז, וכן לזה שנבחר במכרז כ"כשיר שני" וכ"כשיר שלישי" כאמור בסעיף 16 להלן.
- ככל שהחלטת ועדת המכרזים תשנה כתוצאה מעורר של מי מהמשתתפים לוועדת המכרזים ואו מהליך משפט, מובהר בזאת כי למשתתפים ואו לזכה, ככל שהוכרזו כזה, לא תהיה כל טענה ואו דרישة נגד המזמין והם יהיו מנועים מلتעון בעניין זה.
- כמו כן, משתתף ואו מי שהוכרזו כזכה במכרז לא יבוא בתביעות ואו בטענות ואו בדרישות כלפי המזמין בכל מקרה בו תשנה החלטת ועדת המכרזים כתוצאה מקבלת עورو על ההחלטה של מי מהמשתתפים ואו אם ינקטו הליכים משפטיים בקשר להתקשרות במכרז זה וכ吐וצאה מכך תועלכ ההתקשרות עם מי מהמשתתפים ואו תבוטל, אף אם תבוטל ועדת המכרזים ואו בית משפט מוסמך התקשרות כלשי של המזמין עם מי מהמשתתפים.
- בהגשת הצעתו מביע המשתתף הסכמתו מראש לגילוי הצעתו בפני משתתפים במכרז וכל צד שלישי, אם המזמין תידרש לעשות כן, פרט למידע שהינו בבחינת סוד מקצועית ואו מסחרי ואו בקשת חיסיון מעוון של משתתפים, שעליהם הודיע המשתתף במפורש, בכתב ובאופן בולט, בעת הגשת הצעתו כנדרש **בנספח א'**.⁶ בקרה של עورو על הליכי המכרז, על ידי מי מגישי ההצעות במכרז זה, תהא המזמין רשאית להמציא מסמכים של המשתתפים, על פי שיקול דעתה הבלעד. במקרה, תכريع ועדת המכרזים אם קיבל או לדוחות את בקשה המשתתף המפוררת **בנספח א'**, בהתאם לשיקול דעתה הבלעד, ולמשתתף לא תהא כלפי המזמין כל טענה או תביעה בקשר לכך.

כשיר שני ושלישי

- המזמין תהא רשאית לבחור כשיר שני ושלישי, בהתאם לניקוד אותם הם קיבלו במסגרת המכרז, אשר מתחייבים להתקשר עם המזמין על פי תנאי מכרז זה וההסכם המצורף לו, לכל מקרה שבו ההתקשרות עם הזוכה ואו עם הכיר השני, לא תצא אל הפעול ואו תופסק מכל סיבה שהיא (להלן: "**כשיר שני**" ו- "**כשיר שלישי**").
- הודעה למשתתף במכרז על בחירתו כ"כשיר שני" וכ- "כשיר שלישי" תימסר במועד האמור בסעיף 15.3 לעיל, בפסק או בדו-אך-אלקטוריוני, והכיר השני והכשיר השלישי מתחייבים ויידרשו להאריך את תוקף הצעתם במכרז לשנים עשר (12) חודשים החל ממועד קבלת הודעה על בחרתם כשיר שני או כשיר שלישי.
- בקרה שבו לא נבחר כשיר שני ואו כשיר שלישי, בקרה שפרק תוקף הצעתו של הכשיר השני ואו הכיר השלישי, או שגמ הזוכה במכרז וגם הכיר השני וגם הכיר השלישי אינם יכולים לקיים את תנאי המכרז וההסכם, מכל סיבה שהיא, כי או תהא המזמין רשאית לפנות אל המשתתפים במכרז לפי סדר דירוג ההצעותם – מהנქוד הגבוה אל הנქוד הנמוך – בכדי להתקשר איתם על פי הצעתם במכרז. במקרה שכזו, המשתתף יהיה רשאי לסרב לפניה.

17. הוראות שונות

- 17.1. המציע ישא לבדוק בהזאות ההשתתפות בהליך ולא זכאי לכל שיפוט מהמזמין בגין הוצאות אלו, מכל סיבה שהיא.
- 17.2. המזמין שומר לעצמו את הזכות לא לחתחشب בפוגמים פורמלאים באיזו הצעה שהיא במידה שויתור כזה לא יגרום נזק למזמין ולא יפגע בעקרונות השוויון של המציעים.
- 17.3. אין המזמין מתחייב לקבל כל הצעה שהיא.
- 17.4. המזמין שומר לעצמו את הזכות לדחות כל הצעה או את ההצעות כולם, למסור את כל העבודות נשוא המכרז או רק חלק מהן לבעל הצעה הנראית לו ככדאית ביותר עבורה.
- 17.5. מובהר בזאת למען הסר ספק, כי ככל שהחלטת המזמין תשתנה כתוצאה מהליך משפטי ואו בחינה נוספת של הצעה הזוכה מכל סיבה שהיא, לזכה ולמציעים לא תהיה כל טענה ו/או דרישة נגד המזמין והם יהיו מנעים מלטעון בעניין זה. כמו כן ככל שהליכי המכraz יתעכבו כתוצאה מהאמור יוארך תוקף הצעה.
- 17.6. ידוע למציעים כי, בהתאם להוראות כל דין, זכאים למציעים שהוצעתם לא תתקבל לעין במסמכי הצעה הזוכה. במידה והמציע סבור כי ישן חלקים חסויים בהצעתו אשר הוא מבקש כי לא יתאפשר כל עיון בהם עליו לצרף מסמך בו יפורטו המסמכים החסויים לדעתנו.
- 17.7. בכל מקרה ידוע ומוסכם על המציעים כי ההחלטה בדבר חיסיו פרט כל שהוא נתונה למזמין אשר ישකול את עמדת המציע אך אינם מחויב לקבלה. במקרה בו יחליט המזמין כי אין חלק מסוים חיסיו כנדרש על ידי מציע, יודיע על כך המזמין לאחריו מציע וייתנו לו את האפשרות להציג בכתב על החלטתו תוך המועד שייקבע בהודעה.
- 17.8. המזמין יראה את המציע כדי שקרה את מסמכי המכraz, וכי שבדק וכמי שקיבל את הנתונים שנמסרו לו ואשר את כל המידע נדרש לו לצורך הגשת הצעה. לאחר הגשת הצעה לא תתקבלנה שום טענות מצד הזוכה בנוגע ל垦שיים והפרעות העולמים להופיע בזמן ביצוע החסכים ו/או שנתקל בעניינים שלא ידע עליהם ולא צפה אותם מראש.
- 17.9. כל הזכויות במסמכי המכraz שמורות למזמין. מסמכי המכraz מושאלים למציע לשם הכנת הצעתו והגשתה, והמציעים במסמכי המכraz לא יהיו רשאים לעשות כל שימוש במסמכי המכraz ובמידע המפורט בהם, אלא לצורך הכנה והגשת הצעה למכraz זה. אין המציע רשאי להעתיק מסמכים אלה ו/או להעירים לצד ג' כלשהו ו/או לשימוש בהם לכל מטרת אחרת.
- 17.10. המזמין יהיה רשאי, בכל שלב של המכraz, לבטל את המכraz. המציעים מוותרים בזאת על סעדי של אכיפה או פיצויים חיוביים בשל ביטול המכraz.
- 17.11. המכraz זה והמסמכים הנלוים לו, לרבות החסכים, מנוסחים בלשון יחיד זכר מטעמי נוחות בלבד; לשון יחיד מתיחס גם ללשון רבים, ולשון זכר מתיחס גם ללשון נקבה.

נספח א' 1 מידע בדבר ניסיון המציעפרטים אישיים וניסיון מקצועית

יובהר כי יש למלא את הפרטים כמפורט בספקה זה, לרבות טבלת הניסיון מקצועית בתחום ההתוכן המרכזיים של הפרויקט, הן לגבי ה"יועץ המקצועי המוביל" והן לגבי כל אחד מאנשי הצוות שיעוסקו על ידו במסגרת הפרויקט, בנפרד.

הגשת מועמדות לתפקיד יועץ ארגוני לתחילהברשות המקומית

שם היועץ/חברה :

אופי תאגיד/י : עסק מושב/חברה בע"מ/שותפות

כשמדובר בחברה : גודל המשרד, מספר עובדים מקצועיים :

פרטים אישיים וניסיון מקצועית

חברה שמנisceka מגוון יועצים תגיש טופסי פרטיים וניסיון מקצועית לגבי כל היועצים המתוכננים
לפעול במסגרת הפרויקט

השכלה אקדמית :

הכשרה מקצועית :

ניסיון בעבודות ייעוץ ברשותות המקומיות: לפירוט הסעיפים הבאים, יש לתאר את התחילה, האתגרים המרכזיים, מהות עבודות הייעוץ, תקופת הייעוץ. בנוסף, יש לצרף פרטיים של איש הקשר שהוביל את התחילה מטעם הרשות המקומית.

ניסיון בהובלת תחביבי ליבת ברשותות המקומיות ב-6 השנים האחרונות
יש למלא בטבלה בהתאם לסעיפים המפורטים. מומלץ לבחור את הפרויקטים המייצגים ביותר.
בכל מקרה, ייבחנו ווילקחו בחשבון ארבעת הפרויקטים הראשוניים, בלבד.
אין לצרף מסמכים אחרים לתיאור התחלים הארגוניים, תיאור פרויקטים שלא במסגרת טבלה זו, לא יילקחו בחשבון.

1. נושא / תחום פעילות ליבת

רשות / גוף ציבורי :

תקופת הייעוץ :

שם איש קשר ברשות/גוף ציבורי :

טלפון :

דוא"ל :

תיאור התחילה :

האתגרים המרכזיים :

מהות עבודות הייעוץ :

2. נושא / תחום פעילות ליבת

רשות / גוף ציבורי :

תקופת הייעוץ :

שם איש קשר ברשות/גוף ציבורי :

טלפון :

דוא"ל :

תיאור התהיליך :

האתגרים המרכזיים :

מהות עבודת הייעוץ :

3. נושא / תחום פעילות ליבת

רשות / גוף ציבורי :

תקופת הייעוץ :

שם איש קשר ברשות/גוף ציבורי :

טלפון :

דוא"ל :

תיאור התהיליך :

האתגרים המרכזיים :

מהות עבודת הייעוץ :

4. נושא / תחום פעילות ליבת

רשות / גוף ציבורי :

תקופת הייעוץ :

שם איש קשר ברשות/גוף ציבורי :

טלפון :

דוא"ל :

תיאור התהיליך :

האתגרים המרכזיים :

מהות עבודת הייעוץ :

לייפוי רשויות מקומיות בתהליכי שינוי כולל לאורך זמן, במשך שנה אחת לפחות או שנתיים
במצטבר בשש השנים האחרונות:

אפשרות חפיפה עם הפרויקטים שתוארו בסעיף הקודם

תקופה	רשות / גוף ציבורי: שם: טלפון: דוא"ל:	איש קשר
תקופה	רשות / גוף ציבורי: שם: טלפון: דוא"ל:	איש קשר

הובלת תהליך שינוי כולל – מהות התהליכי

הובלת תהליכי שינוי כולל – מהות התהליכי

תפיסה מקצועית לגבי הובלת שינוי ובניות יכולות של הרשות המקומית:

ניסיון מקצועי בתחום המרכזים של הפרויקט

אנו, סמנו את **מידת הניסיון בהובלת תהליכיים אלו** ברשותות המקומיות.

רחוב – ניסיון בהובלת התהליכים במספר רב של רשותות מקומיות

מרכז – ניסיון בפרויקט אחד או שניים בתחום

זומה – היברות עם הנושא וניסיון בתחוםים דומים או משיקים

תהליכי ליבה ארגוניים			
דומה	מרכז	רחוב	דומה
			1. ביצוע מיפוי ואבחון ארגוני כולל
			2. הובלת תהליכי שינוי ובנייה רוח הארגון וمسئולות
			3. פיתוח שגרות ניהול ויכולות ניהול
			4. בניית תהליכי עבודה מתאימים באגפים מוקדים
			5. בניית מבנה ארגוני – ניתוח והצעת מבנה בהתאם לאתגרי הרשות
			6. הטמעת מבנה ארגוני – הובלת השינויים הפרטוניים ובנייה החסכנות וההתמיכה
			7. בניית תוכניות עבודה מקשורות ותקציב כולל מעקב ובקרה
			8. בניית מערך מדידה ובקרה כלל רשתיים
			9. מיפוי ואפיון צרכים חשובים. ליווי הטמעת
			10. בניית מערך ניהול משאבי אנוש
נושאים מקצועיים נוספים			
דומה	מרכז	רחוב	דומה
			11. פיתוח והבניה של המינהל הכספי : בניית תקציב, בקרה התקציבית, תהליכי גיבוי, ייעול כלכלי בתהליכי כספיים
			12. גיבוש המלצות למינוף כלכלי
			13. בניית מוקד עירוני
			14. פיתוח תפיסת שירות והטמעתה בתהליכי העבודה, בניית אמנת שירות
			15. ייעול תהליכיים בתחום התפעול
			16. תהליכי עבודה בתחוםים חברתיים (חינוך, רווחה וכו'...)

הערות :

חותמת היועץ/ החברה

אישור ע"ד

אני הח"ם, _____, ע"ד, מאשר בזה כי ביום _____ הופיעה בפני מר/גב' _____, אשר הייתה/ה באמצעותת ת.ז. מס' _____ / המוכרת לי באופן אישי, וכי לאחר שהזהרתי/ה כי עלייה להציג אמת ואמת בלבד וכי אם לא יתעשה כן יתתיה צפוייה לעונשים הקבועים בחוק, אישר/ה נכונות הצהרת/ה לעיל וחותם/מה עליה בפניהם.

חתימה וחותמת

תאריך

נספח א' 2תצהיר לעניין שמירה על דיני העבודה

אני הח"מ _____ נושא ת"ז מס' _____ מושחתה חתימה מטעם
מס' זהירות. פ. _____ (להלן - "המציע"). לאחר שהזהרתי כחוק כי עלי
לומר את האמת וכי אהיה צפוייה לכל העונשים הקבועים בחוק אם לא אעשה כן, מצהירות
ומתחייבות בזאת ובכתב כדלקמן -

1. המציע בעלי השיטה בו ומנהלו מקיימים את חובותיהם בדבר שמירת זכויותיהם של עובדי
החברה לפי דיני העבודה כהגדורות להן, הכספיים הקיבוציים וצוויי הרחבה החלים על
החברה, ככל שחלים הכספיים או צווים כאמור.

2. המציע בעלי השיטה בו ומנהלו מתחייבים כי ימשיכו לשמור על זכויות העובדי החברה
המופרotas בסעיף 1 לעיל במהלך כל תקופת התקשרותנו מכרז זה.

3. המציע בעלי השיטה בו ומנהלו לא הורשו בשלוש השנים שקדמו להגשת ההצעה במכרז זה,
בשל הפרט דיני העבודה כהגדורות להן, ולא נקבעו בשנה שקדמה להגשת ההצעה במכרז זה
ע"י מפקח שמוועה לפי סעיף 5 לחוק העבירות המינימיות, התשמ"ו-1985, ביותר משני קנסות
בשל הפרט דיני העבודה. וכן לא הורשו בעבירה לפי חוק שכר המינימום התשמ"ז-1987
ולחייבין חלה שנה ממועד הרשעה או אם הורשו פעמיים או יותר - כי חלפו 3 שנים לפחות
מןמועד הרשעה האחרון.

4. המציע בעלי השיטה בו ומנהלו לא הורשו בעבירה של העסקת עובדים זרים בשלוש השנים
שקדמו להגשת ההצעה במכרז זה.

5. המציע, בעלי השיטה בו ומנהלו מתחייבים כי הם מקיימים ומתחייבים כי ימשיכו לקיים את
כל הוראות הדין בעניין עובדים זרים.

6. ידוע לי כי מספר קנסות בגין אותה עבירה - אך במועדים שונים - נחשבים ל垦נותות שונות.
לענין תצהיר זה -

"דיני העבודה" - החקיקוקים המפורטים בתוספת השנייה לחוק בית הדין לעבודה, התשכ"ט-
1969, אשר שר התעשייה המשחר והעסקה ממונה על ביצועם.
הנני מצהירוה כישמי הוא _____ כי החתימה המופיעה בשולי גילון זה
היא חתימתית וכי תוכן ההצעה אמת.

תאריך _____ שם המצהיר + חתימה _____

איומות חתימה

אני הח"מ ע"ד _____ מאשר בזאת כי החברה _____
רשומה בישראל עפ"י דין וכי היא _____ מוסמך
לחצחים ולהתחייב בשם החברה הניל'.
כמו כן אני מאשרה כי ביום _____ בחודש _____ בשנת _____ הופיע בפניי במשרדי
ב _____ היה מס' זהות _____ המוכר לי אישית, ולאחר שהזהרתי כי עלי
לחצחים את האמת וכי יהיה צפוי לעונשים הקבועים בחוק אם לא יעשה כן חתום לפני עליו
ואישר את תוכנו ואמיתתו.

חתימה _____

תאריך _____

נספח א' 3תצהיר המציע / מנהליו ובעלי השיטה בדבר העדר הרשותות פליליות

אנו הח"מ מר/גב _____ נושאות ת"ז מס' _____ מושחתות חתימה מטעם מס' זיהוי/ח.פ. _____ (להלן: "המציע"), לאחר שהזהרתי בחוק כי עלי לומר את האמת וכי אהיה צפוייה לכל העונשים הקבועים בחוק אם לא אעשה כן, מצהירות ומתחייבת בזאת ובכתב כדלקמן:

1. הוסמכתني כדי על ידי _____ (להלן: "המציע") לחתום על תצהיר זה בתמיכה להצעה למכרז _____ (להלן: "המכרז").

2. הריני להצהיר כדלקמן:

2.1. המציע לא הורשע ואו נחקר בעבירות לפי חוק מס קנייה (סחרות ושירותים), התשי"ב-1952; פקודת מס הכנסה; פקודת המכס; חוק מס ערך נוסף, התשל"ו-1975; חוק הפיקוח על המطبع, התשל"ח-1978; סעיפים 290 עד 383, 393 עד 414 ו-438 לחוק העונשין, התשל"ז-1977, למעט הרשותות שנמחקו או התיישנו לפי חוק המרמש הפלילי ותקנת השבים, התשמ"א-1981.

או (מחק את המיותר)

2.2. המציע נחקר ואו הורשעתי בעבר בחד לביצוע העבירות הבאות: (יש לפרט מtook העבירות המנויות לעיל).

3. הויאלוכך, אני נותרת בזאת את הסכמתי מראש למסירת כל המידע הקיימים ואו שיהיה קיים אודוות המציע במרמש הפלילי ביחס לעבירות שפורטו לעיל, על פי חוק המרמש הפלילי ותקנת השבים, תשמ"א-1981.

4. הסכמה זו תהא תקפה במשך כל תקופת ההתקשרות של המזמין עם הזוכה במכרז שבנדון.

חתימת המצהיראישור

אני הח"מ _____ עoid, מאשרת כי ביום _____ הופיעה בפני בכתבובת מר/גב' _____ המוכרת לי אישית ואו שזיהתיות על פי ת.ז. מס' _____ ולאחר שהזהרתי כי עלייה להצהיר את האמת כי יהיה/תהייה צפוייה לעונשים הקבועים בחוק אם לא יעשה/תעשה כן, אישר/ה את נכונות ההצהרה הניל וחותם/ה עליה בפנוי.

עoid

תאריך

נספח א' 4תצהיר לפי חוק עסקאות עם גופים ציבוריים

1. אני מר _____, ת"ז _____, המשמש כ _____ בחברת _____, המפעילה במכרז _____ (להלן: "המציעה") מצחיר בזאת כי המציעה ו/או בעל זיקה למציאה (כמשמעותו בסעיף 2ב לחוק עסקאות גופים ציבוריים, התשל"ו – 1976) לא הורשו בפסק דין חלוט ביותר משתי עבירות לפי חוק שכר מינימום, התשמ"ז- 1987 ו/או לפי חוק עובדים זרים (איסור העסקה שלא כדין והבטחת תנאים הוגנים), התשנ"א – 1991 ואם הורשו ביותר מ- 2 עבירות הרי כי במועד ההצעה חלפה שנה אחת ממועד הררשעה האחורה.
2. זהושמי זו חתימתו ותוקן תצהיריואמת.

המצחיראיומות

אני הח"ם, עו"ד _____ מאשר בזאת כי ביום _____ פגשתי את מר _____ נושא ת.ז. _____, ולאחר שהזהרתי כי עליו להצהיר את האמת וכי יהיה צפוי לעונשים הקבועים בחוק באם לא יעשה כן חתום בפני על תצהיריו ואישר את תוכנו ואמיותו.

חתימה+חותמתהתאריךאישור עורך דין - לתאגידי

אני, הח"ם _____, עו"ד מאשר בזאת כי התצהיר נחתם על ידי ה"ה _____, ת"ז _____, המושהה בחותימתו לחייב את חברת _____ (להלן: "המכרז") בהתאם להוראות תקנון המפעילה ובהתאם לכל דין.

חתימה+חותמתהתאריך

נספח א' 5תצהיר והתחייבות על העדר ניגוד עניינים

- אני _____, ת"ז _____, המשמש כ _____ בחברת _____, (להלן: "המציע") מתחייב בזאת כדלקמן:
1. הנני מתחייב שלא יהיה למציע, לפי העניין, או לעובדים מטעם המציע או לספקים / קבלני משנה מטעמו או לגורמים מקצועיים מטעמו במהלך תקופת מתן השירותים, ניגוד עניינים מכל מין, וסוג שהוא עם גורמים בעלי עניין בתחום השירותים נשוא מכزو מס' _____ ומילוי תנאיו, וכי המציע אינו צפוי לכל תביעה ו/או טענה מצד שלישי כלשהו, בקשר עם מילוי התחביבותיו על פי הסקם זה.
 2. הנני מתחייב כי המציע ימנע מכל פעולה ו/או מחדל אשר עלולים להעמיד אותו או מי מטעמו במצב של ניגוד עניינים כאמור לעיל, לרבות, קבלת עבודה עבור כל גורם או גורם אחר, אם העבודה כאמור עלולה להעמיד את המציע במצב של חשש לניגוד עניינים.
 3. הנני מתחייב כי המציע יודיע למזמן באופן מיידי על כל נתון או מצב שבו הם עלול להימצא המציע במצב של ניגוד עניינים מיד עם היודע למציע הנתון או המצב האמורים.
 4. הנני מתחייב כי המציע ימנع שימוש במידע כלשהו שהגיע לידי במסגרת מכزو זה שלא למטרת ביצוע התחביבות המציע כאמור מכזו זה, ובכלל זה להימנע מכל שימוש במידע באופן שיש בו כדי לקדם את עניינו ו/או מי מטעמו ו/או ענייני צד שלישי.
 5. הנני מצהיר ומתחייב בשם המציע, כי המציע ידוח מרأس למזמן על כל כוונה שלו, להתקשר עם כל גורם, העול להביא להתקשרות שתאה בניגוד להתחביבותיו בסעיפים אלו, ולפעול בהתאם להוראות המזמן בעניין. המזמן רשאי לא אשר למציע התקשרות כאמור או לתת הוראות אחרות שיבטיחו העדר ניגוד עניינים, והמציע מתחייב כי יפעל בהתאם להוראות אלו, בהקשר זה.
 6. לא תהינה למציע כל טענות או תביעות מכל מין וסוג שהוא בגין כל החלטה של המזמן בקשר עם מניעת ניגוד עניינים.
 7. ברור לי כי הפרת התחביבות זו כלפי המזמן מהו הضرה יסודית של ההסכם נשוא מכזו _____.
 8. מובהר בזאת שלענין מכזו זה "ניגוד עניינים" פירושו גם כל אי-rule העול במצב של "חשש לניגוד עניינים" או בעל פוטנציאל לניגוד עניינים.
- ולראיה באתי על החתום:

חתימהשםאישור עIID

אני הח"מ, _____, עו"ד, מאשר בזוה כי ביום _____ הופיע/ה בפני מר/גב' _____, אשר זיהיתו/ה באמצעות ת.ז. מס' _____ / המוכרת לי באופן אישי, וכי לאחר שהזהרתי/ה כי עליה להצהיר אמת ואמת בלבד וכי אם לא יתעשה כן יתהיה צפוי/ה לעונשים הקבועים בחוק, אישר/ה נוכחות הצהרת/ה לעיל וחתם/מה עליה בפני.

חתימה וחותמתתאריך

נספח א' 6הודעה על סוד מקצועני ו/או מסחרי ו/או חיסין

1. אני חcyימם מבקש, כי מסמכים: _____ ו- _____ ו- _____ לא
יימסרו לעיון, וזאת מן הנימוקים להלן:

ניתן לצרף מסמך נפרד, מנווק וمفופרט

2. ידוע לנו, כי בעניין בקשתנו זו, שיקול הדעת הוא המזמין בלבד. למרות האמור לעיל ידוע לי
כי כל פרטי הצעתי לא יהיה חשויים ואינם בבחינת סוד מסחרי.
3. ידוע ומוכן עליי כי במידת שהצעתי לא תזכה במכרז זה, אהיה מנועים מלדרוש עיון
בהצעות אחרות בחלוקת שסומנו בהצעתי כחשויים מעיון.
-

נספח א' 7טופס מידע

שם הייעץ / החברה : _____

APOGI TAGIDI: עסק מורשה / חברת בע"מ / שותפות

במקרה של חברה : גודל המשרד, מספר עובדים מקצועיים :

מספר _____
טלפון _____
פקס _____

שם/ות מנהלי החברה :

1. _____ .2. _____
3. _____ .4. _____

שם/ות בעלי המניות :

1. _____ .2. _____
3. _____ .4. _____

שמות מורשי החתימה:

1. _____ .2. _____
3. _____ .4. _____חוובה לצורף לבקשתו:

אדם פרטי – צילום תאזר.

– חברה

1. תעודה התאגדות.
 2. פلت מרשם החברות בדבר מנהלי החברה המאמת את הפרטים הרשומים לעיל, בדבר זהות בעלי המניות ומנהלי החברה.
-

נספח א' 8הצעת המשתתף

1. אני התחי'ם, _____, מאשר כי קראתי בעיון את מסמכי המכרז, תנאיו, ההסכם על כל פרטיים והמסמכים המצורפים להט, ולאחר מכן שקיבلت כל מידע נוסף שנדרש על ידי, מצהיר כי הבנתי את תוכנות, וקיבلت כל יעוץ מקצועי לו נדרש לרבות יעוץ משפטי, ואני מקבל על עצמי את כל האמור במכרז זה, וכן מצהיר ומתחייב לבצע את הנדרש בהתאם למסמכי המכרז ודרישות המזמיןנית שיתקבלו מעת לעת במהלך התקופת ההתקשרות, ואני מותר בזאת באופן מלא, מוחלט ובלתי חוזר, על כל טענה ו/או תביעה ו/או דרישת בקשר עם האמור.
2. במקרה של סתירה בין מסמכי המכרז להוראות ההסכם, תגבר ההוראה שיש בה כדי להווסף על חיובי המשתתף.
3. התמורה לה אני מסכימים בהשתתפותי במכרז הינה מלאה, סופית ומוחלטת וכוללת את כל המיסים והאגורות בכל שיחולו ובכלל זה הוצאות מרידות, נסיעות, שליחויות, הדפסות, מלא העבודה הנלוות הכרוכות ביצוע השירותים, וכי לא יהיה זכאים לכל תוספת ו/או תמורה נוספת מעבר לקבוע בהסכם.
4. ידוע לי, כי התשלום יבוצע בתנאים המפורטים בהסכם וכל תשלום יתווסף מעימם בשיעור החוקי התקף במועד ביצוע התשלום.
5. מבלי לגרוע משאר הוראות המכרז ומתופס זה, וכן מהצהרותי ומהתחייבויותי על פיו, אני הח'ם מצהיר ומתחייב בזאת באופן מלא ובלתי חוזר, כדלקמן:
 - 5.1. הצעתי עונה על כל הדרישות הנובעות מהאמור במסמכי המכרז על כל נספחיהם;
 - 5.2. בדקתי והבאתי בחשבון את כל המידע שהתקבל לרבות מידע שהמזמין המצחיה למציאות;
 - 5.3. כל מידע שספק ו/או ישופק במסגרת המכרז, נועד לצרכי המלצה בלבד ואין לראות בו מושום התחייבות ו/או מצג כלשהו מצד המזמין, לכל דבר ועניין, וכי בכל מקרה לא יהיה בمسئלה המידע האמור ו/או בתוכנו על מנת להטיל על המזמין אחירות כלשהי ו/או על מנת לגרוע מהתחייבויותי המפורטו במסמכי המכרז.
 - 5.4. ידוע לח'ם, כי התחייבותי זו מהוות הסכמה ללא סייג לתוכן ההסכם ונספחו, לכל דבר ועניין, כפי שעודכן (וככל שעודכן) במסגרת ההליך המכזרי.
 - 5.5. אני הח'ם ואו כל מי מטעמי לא הציע ואו נתן ואו קיבל, במישרין ואו בעקיפין, כל טובת הנאה ואו כסף ואו כל דבר בעל ערך במטרה להשפיע, במישרין ואו בעקיפין, על הлик המכraz ואו הлик לרבות כל החלטה של המשתתף ואו נושא המשרה שלו ואו עובדיו ואו מי מטעמו בעניינו של הлик זה.
 - 5.6. ידוע לי שאם אפר התחייבות מהתחייבויותי הכלולות בהצהרותינו דלעיל תהיה המזמין רשאית, לפי שיקול דעתה הבלעדי ובכל שלב שהוא, לפסול את הצעתי במכרז, וח'ם מותר על כל תביעה ואו דרישת, ישירה או עקיפה, שענינה פסילת הצעתי על ידי המזמין.

6. הריני מאשר כי אני, הח"מ, מסוגל מכל בחינה שהיא, לבצע את כל הדרישות וההתcheinויות על פי הוראות המכרז, לרבות עמידה בלוח הזמנים שנקבע לביצוע העבודות.

7. הריני מאשר כי אני, הח"מ, מקבל עלי את כל התcheinויות והתנאים הכלולים במסמכי המכרז ללא כל הסתייגות שהיא.

לרשות באתי על החתום:

חתימת וחותמת המציע

תאריך

אישור זכויות חתימה

(כאשר המציע הינו חברה)

אני הח"מ, עו"ד _____ מרוחוב _____ מס' רישויון
_____, המשמש כיוץ משפט של המציע, מאשר בזה כי
ת.ז. _____ אשר חתמו על "הצהרת המציע" הניל בפני וכן על כל יתר

מסמכי הצעה שמטעם חברת _____ (להלן: "הმცיע"), הינם מוסמכים
לחתום מטעם המציע על כל מסמכים הללו, וכי נתקבלה החלטה כדין על ידי המציע, בהתאם
למסמכי ההתאגדות שלו, להשתתף במכרז ולהסמיך את הניל לחתום על כל המסמכים הללו.

חתימת וחותמת עורך הדין

תאריך

אישור זכויות חתימה

(כאשר המציע אינו חברה)

אני הח"מ, עו"ד _____ מרוחוב _____ מס' רישויון
_____, מאשר בזה כי ביום _____ הופיעה בפני גב'מר
ת.ז. _____ (הმცיע), אשר זיהה עצמו בפני
באמצעות תעודות זהות ישראלית, וחטס/מה על "הצהרת המציע" שליל בפני וכן על יתר מסמכי
ההצעה, וזאת לאחר שהזהרתי אותה כי עלייה להציג את האמת שאם לא כן תהיה צפוייה
לעונשים הקבועים בחוק.

חתימת וחותמת עורך דין

תאריך

מסמך ב'

הסכם מסגורת למתן שירותים יעוץ לפיתוח ארגוני

שנערך ונחתם ב- _____ ביום _____ לחודש _____ בשנת 2016

בין

מרח' _____

(להלן: "המזמין")

מצד אחד

לבין

_____, ח.פ./ע.ר. _____

רחוב _____

טלפון: _____ פקס: _____

(להלן: "היעוץ")

מצד שני

הויאל
והמזמין מעוניינת בקבלת שירותים יעוץ לפיתוח ארגוני, אשר ילווה את המזמין
בבנייה תשתיות ארגוניות וניהוליות ברמה גבוהה שיאפשרו לה לקיים מערך
שירותים מקיף ואICONItic הcoil כמפורט בהרחבה בהסכם זה להלן וכן בנספח
המקצועי המצורף כמסמך ג' (להלן: "השירותים");

והויאל
והיעוץ מצהיר, כי הינו מומחה בתחום הייעוץ הארגוני והיכרות עם רשותות
מקומית ו/או מגזר ציבורי, וכן כי הוא בעל המומחיות, הניסיון, היכולת,
ההתירות הדורשים לביצוע השירותים כמפורט בהסכם זה וכי לרשותו עומד,
במידת הצורך וככל שיידרש, צוות מלא, מיומן ומנוסה שיאפשר לו לעמוד בכל
התנאייזיטוי שלל פי ההסכם זה;

והויאל
והמזמין מעוניינת להסדיר את כל התקשרויזותה עם הייעוץ בהסכם זה;

והויאל
וברצונו הצדדים להעלות על הכתב את פרטי ההתקשרות ביניהם.

לפייך הוסכם, הותנה והזהרה בין הצדדים לדלקמן:

1. מבוא והגדדות

1.1. המבוא להסכם זה ונספחו מוהווים חלק בלתי נפרד הימנו ומחייב כיתר תנאי.

- 1.2. כוורות הסעיפים באוט לצורך הנוחיות בלבד ואין לפרש תנאי מתני הסכם זה לפיהן.

1.3. הגדרות

"**שירותות**" - שירותים ייעוץ לפיתוח ארגוני לזמן,קיימים תהליכי לפיתוח ארגוני, במטרה לחולש שינויי בהתקנות הרשות ולהביאה לידי התקנות אפקטיבית ויעילה בתחום הארגוני, ובכלל זה,קדם צדים לחיזוק החון האנושי והיכולת העצמיות. הכל כמפורט בהרבה בהסכם זה ובנספח המכוון המצורף **במסמך ג'**.

"**עובדת היוגי עליונה**" - מנהל אגף בכיר לניהול החון האנושי ברשות' ; מנהל תחום פיתוח ארגוני באגף לניהול החון האנושי ; מנהל אגף בכיר להדרכה ופיתוח ; מנהל אגף הדרכה ברשות' ; נציג המפעם האזרוי ; מנהל המפעם המתמחה, נציג המחויז ; רפרנט אגף התקציבים ; רפרנט אגף לניהול החון האנושי ברשות' ; נציג חשובות משרד הפנים ;

2. תקופת ההסכם

- 2.1. הסכם זה יעמוד בתוקפו ממועד חתימת הצדדים על ההסכם זה, עד לסיום השירותים, בהתאם ללוח הזמנים, כמפורט **במסמך ג'** - הנספח המכוון (להלן: "תקופת ההסכם").

2.2. מבלי לגרוע מהאמור לעיל, ידוע לייעוץ כי פרק הזמן **המקסימאלי** לביצוע כל השירותים המפורטים במסמך ג' הינו 3 שנים ולא יותר מ- 4 שנים בנסיבות מיוחדות ולאחר קבלת אישור מראש המזמין.

2.3. מבלי לגרוע מהאמור לעיל ולהלן, המזמין תהא רשאית להפסיק את ההתקשרות, בכל עת עפ"י שיקול דעתה הבלדי ואו על פי הנחיה ועתה היוגי עליונה וזאת ע"י משלוח הודעה בכתב 30 ימים מראש **למציע הזוכה**, מבלי שהמזמין תהא חייבת בתשלום פיצויים כלשהם עקב הפסקת ההתקשרות, למעט זכותו של המציע הזוכה לקבל את התמורה בגין השירותים שבוצעה על ידו עד למועד הפסקה כאמור, ובכפוף לביצוע השירותים על פי הזמינותו אלו ובהתאם לתנאים המפורטים בהסכם.

3. הגדרת תפקידיו של הייעוץ ומהות השירותים

- 3.1. במהלך תקופת ההסכם, מתחייב הייעוץ לספק למזמין שירותים ייעוץ לפיתוח ארגוני כמפורט בנספח המכוון המצורף **במסמך ג'** להסכם זה, אשר יכלול, בין היתר, את הנושאים הבאים :

- **שלב הפניון והאבחן** – הגדרת המטרות של הרשות, ביצוע אבחון מפורט על פי המודל שנקבע, הגדרת המטרות והיעדים של המזמין, לימוד ובחינת הרקע הארגוני של המזמין התרבות הארגונית, משאים וצדומה לצורך אבחן ומיפוי של הרשות המקומית.

- **שלב בנית תוכנית העבודה המפורטת לתהליכי הארגוני** - תכנון וגיבוש תוכנית עבודה מפורטת לתהליכי הארגוני ובנית מבנה ארגוני מתאים לאור המטרות והיעדים שהוגדרו ובהתייחס לממצאי האבחון. התוכנית תכלול את הפעולות והתהליכי הנדרשים לצורך ליווי ומימוש תהליכי עבודה אסטרטגיים, בכל הדרגות אצל המזמין, באופן שיוביל לחיבור בין משאבי הארגון והשגת היעדים המרכזים. התוכנית המפורטת להתרערות הארגונית וכן במבנה ארגוני קיים ומהוצע יוצגו אישור ועדת ההיגוי העליונה. כולל אחד מהתחומים המוצעים יוגש תוכנית פעולה מפורטת,لوح זמינים מתוכנן ומסגרת שעוטה נדרשת לביצועה.
- **שלב ביצוע התהליכי הארגוניים** - ביצוע, יישום והטמעה של תהליכי הפיתוח ארגוני, בהתאם לתוכנית המפורטת שאושרה.
- כל שירות נוסף בתחום הפיתוח הארגוני.

3.2 מובהר בזאת כי ההתקשרות מבוססת על הכלרטו, ניסינו, כשירותו ומקצועותו של היועץ, באופן אישי, וכך שנדרש במסגרת המכוז. לפיכך, היועץ נדרש באופן אישי לספק את השירותים למזמין, תוך שהוא נעזר באדמיניסטרציה התומכת של משרדיו במידה הצורך, ואף אדם אחר לא יוכל להחליף במתן השירותים נשוא הסכם זה, ככלם או מקצתם, ללא הסכמתה מראש ובכתב של המזמין.

4. הצהרות היועץ

היוועץ מצהיר ומתחייב בזאת כלהלן:

4.1 כי הינו מומחה בתחום היועץ לפיתוח ארגוני וליפוי רשותות מקומיות ו/או המגורnts הציבוריים וכי הינו בעל השכלה והניסיונו המקצועי, הידע, המומחיות, הצדוק, הארגון וכוח האדם המימן והמוסמך, הנחוצים לשם מתן השירותים הנדרשים לפי הסכם זה ברמה מקצועית טובה וראויה ולהשלים את השירותים הנדרשים לפי הסכם זה בהתאם לכל תנאי.

4.2 כי ידוע לו כי בכל שלב המכוז ו/או הספקת השירותים רשאית ועדת ההיגוי העליונה לפיקח, להנחות ולהורות למזמין כיצד לפעול. אין באמור בכך לחייב את ועדת ההיגוי העליונה לפיקח, להנחות להורות ו/או לבוא בעלי המזמין ולזוכה לא תהיה כל טענה בקשר לכך.

4.3 כי יש בידו את כל הרישיונות וההתירויות הדורשים לצורך מלאוי תפקיד.

4.4 כי אין כל מניעה ו/או הגבלה שבדין ו/או שבעודה להתקשרותו של היועץ בהסכם זה עם המזמין, וביצועו מלא התחייביותו הקבועות בו.

4.5 כי ייתן את השירותים הנדרשים לפי הסכם זה בקפדנות, ביעילות ובמקצועיות, במקומות ובמועדים שיידרשו בנסיבות העניין ו/או כפי שיקבע על-ידי המזמין, בכפוף להוראות הסכם זה.

- 4.6. כי יש לו זמינות מלאה לתחביב הייעוץ והפיתוח הארגוני כפי שנדרש ובהתאם למודל ולתוכנית המפורטת שתואשר.
- 4.7. כי יבצע את שירותיו הייעוץ בהתאם למידניות ולהנחות שיקבעו ע"י המזמין ואו ועדת היגיון העליונה, ובהתאם לשיקול דעתם המקורי.
- 4.8. בכלל זה מצהיר הייעוץ כי ידוע לו כי המזמין רשאית לדרש ו/או לקבע שינויים בפרטי השירותים, לצמצם או להרחיבם, ומוסכם בזאת כי כל שינוי כאמור לא יחשב כהפרת הסכם זה ו/או סיבה לתשלום שכ"ט נוסף.
- 4.9. כי הוא מתחייב לפעול ביצוע השירותים בהתאם לדין, תוך שיתוף פעולה עם המזמין ו/או ועדת היגיון העליונה, לקבל את הנחיותיהם ולפעול על פיהם וזאת מבלתי גורע מכל חובותיו ואחריותו לפי הסכם זה ולפי כל דין.
- 4.10. כי ידוע לו שהאחריות לטיב השירותים שהכין ואו יכין חלה עליו, אלא אם נקבע אחרת בהסכם זה.
- 4.11. כי ידוע לו שאין באמור בהסכם זה או מכוחו או בכל הודעה שתינגן על-פיו או במסגרת ביצועו, כדי לשחרר את הייעוץ מכל חובה הקבועה בדי.
- 4.12. כי איןו ולא יהיה קשור בהסכם או בדרך המחייבת אחריו ואו דרך היכולת להיות עם גורם או מזמן אחר, אשר הינו בעל אינטרס היכול להיות נגד לainterס של המזמין ולא קשור באופן ישיר או בעקביפין לכל פרויקט, נכס או ספק שירות הקשור לפרויקט של המזמין.
- 4.13. הייעוץ מתחייב לבצע את השירותים ולמלא אחר כל התחייבויות בהסכם זה בין שנכללו בהסכם זה במפורש ו/או מכללא, ובין שנוהגים ומקובלים במקצוע, והכול ברציפות, בקצב מהיר ובשקייה הראויה, ובהתאם ללוח הזמנים המפורט **במסמך ג'**.
- 4.14. הייעוץ יהיה אחראי באופן מלא לטיב השירותים שהוכנו או בוצעו על ידו או מטעמו. בכל מקרה בו יגלה הייעוץ פגס או תקלת או מחדל וכיובי בשירותים (להלן: "הפגיעה"), הוא יודיע על כך, בכתב ובעל פה, מידית ולא ישוי למזמין או אדם הנוגע בדבר, לרבות מסירת אופן הטיפול בפגיעה.
- 4.15. מבלתי גורע מהוראת סעיף זה מוסכם בזאת כי בכל מקרה בו יפעלו אנשים אחרים בשם הייעוץ ו/או מטעמו או על פי הוראותיו או בפיקוחו ביצוע השירותים, תחיב פעליהם את הייעוץ לכל דבר ועניין כאילו נעשה על ידו ותהיה על חשבונו.
- 4.16. הייעוץ יבצע את השירותים בהתאם להסכם זה לשביעות רצונה המוחלט של המזמין, בכל שלב ושלב של ביצוע השירותים. מובהר כי כל עבודה ואו חלק ממנו שתימסר על ידי הייעוץ לביצוע לאדם או גוף כלשהו, תעשה רק לאחר שנטקבל אישור המזמין לכך.
- 4.17. יובהר כי לא יתרח הייעוץ בכל שלב של השירותים, ללא הוראה מפורשת מהמזמין.

5. ביפויות ודיות

- 5.1. הייעוץ יהיה כפוף מבחינה מקצועית ומנהלית להוראות המזמין.
- 5.2. הייעוץ מודיע לפחות שרשנות המקומית כפופה להחנית ועדת ההיגוי העליון וכי הוועדה יכולה להנחות ולהורות לרשות ולהנחות אותה לגבי הפעולות ומוכוח זה גם לייעוץ.
- 5.3. הייעוץ ידוע לモזמין ולועדת ההיגוי העליון, על כל בעיה והתפתחות באשר לשירותים וכן על כל נושא הקשור לביצוע השירותים נשוא הסכם זה.

6. תמורה

- 6.1. עבור השירותים שיספק הייעוץ למזמין ולאחר מכן מלא התchievioito על פי הסכם זה, יזכה הייעוץ לתמורה בסך של _____ ש"ח (במילים: _____ שקלים חדשים) (להלן: "התמורה"), אשר תשולם בהתאם לאבני הדרך, כאמור להלן:
- (1) חלק ראשון – כיוון ואבחן והגשת תוכנית מאושרת – לחלק זה יוקצה 10% מהתמורה (להלן: "תשולם ראשון") – עד אישור תוכנית התהילה הארגוני (להלן: "התכנית"), באופן סופי על ידי המזמין ועדת ההיגוי העליון ולשביעות רצונות. יובהר כי על הייעוץ לעמוד באבן הדרך הראשונה בתוך שישה חודשים לכל היותר ממועד חתימת הצדדים על הסכם זה.
- יובהר כי התשלום הראשון ישולם בכפוף להגשת דיווח חודשי שוטף ומפורט בהתאם לتعريفים הקבועים בהוראות החשב הכללי בהוראה מספר 13.9.2 – تعريف התקשרות עם נתן שירותים חיצוני, כולל הפתחות הנדרשות בוגה.
- (2) חלק שני – 90% מהתקציב – יישום התהילה במסגרת התכנית שאושרה בהתאם לתוכנית הפעולה המפורטת והמאושרת על ידי ועדת ההיגוי העליון, תיבנה תוכנית פעולה הכוללת היקפים תקציביים לミימושה. התוכנית תהווה חלק בלתי נפרד מההסכם ותוצרף אליו כנספח מהיב. על בסיס תוכנית זאת, הייעוץ יפעל ויישם חשבונות ודיווחים שוטפים למזמין. החשבונות יושרו על ידי המזמין ובהתאם לאבני דרך שייאושרו על ידי ועדת ההיגוי עליונה.
- התמורה הינה סופית, וכוללת את כל מגוון השירותים, לרבות הוצאות הנלוות או הכרוכות במתן השירותים. בהתאם לכך, לא ניתן תמורה נוספת להחזר או כיסוי של הוצאות כגון תקווה משידנית, הוצאות טלפון, דואר, פקס, נסיעות, הדפסות, צילומים, שליחויות, שירותים מזיבורות, וכיווץ באלה.
- לא יוצרפו לתמורה הפרשי הצמדה והוא תשולם בערכה הנומינלי כפי שנקבע במועד חתימת הצדדים, ולא יחול בה כל שינוי במשך כל תקופה ההתקשרות.

- .6.4. יובהר כי הסכום הכלול הוא סופי, אולם התשלום לשעה יתעדכו בהתאם לשינויים ולהנחיות של הוראה 13.9.2 שמספרם החשב הכללי, ככל שתעדכו.
- .6.5. המומינה תהא רשאית לקוז חובותיו הכספיים של היוש כלפיה, ככל שישנם כאלה, מהתמורה שהיא התחייבת לשלם ליועץ על פי הסכם זה.
- .6.6. מובהר כי התמורה ליועץ תשולם על בסיס חודשי, אך בכל מקרה סך התמורה המוצברת בגין הפרויקט לא תחרוג מהתמורה הקבועה לעיל, וביחס לכך התמורה בגין כל חלק לא תחרוג מהסכום הכלולים ביחס לכל חלק כמו גדר לעיל.
- .6.7. נוהלי הגשת חשבונות ותשלים :
- .6.7.1. היועץ יגיש את חשבונתו מיידי חדש למזמין, בהתאם לנוהלי המזמין שיםסורו לו, וכפי שייהיו מעת לעת.
- .6.7.2. התמורה תשולם ליועץ נגד חשבונית מס, אותה יגיש היועץ למזמין עד ליום ה-10 בכל חדש קלנדרי, בגין השירותים שניתנו על ידו בחודש האחרון שחלף.
- .6.7.3. היועץ יוכל בחשבונית שיםסוור למזמין את פירוט השעות אשר השקיע ביצוע השירותים, וכן יצרכ' דוח שיפורט את השירותים שניתנו על ידו במהלך החודש, לרבות טיבם והיקפם. במידה שפלו בתוכנית מספר יועצים יוגש דיווח מפורט, בנפרד, עבור כל אחד מהיועצים. החשבונות ודוחות השעות יאשרו ע"י יועץ ועדת היגוי הרשותית ונציג המפעם.
- .6.7.4. המזמין תעביר ליועץ את התמורה בתוך שלושים (30) ימים מיום הגשת חשבונית מס ערכאה כדין בגין שירותו. מוסכם כיஇיחור של עד שלושים (30) ימים מעבר לפרקי הזמן האמור, לא יהיה הῆר מצד המזמין.
- .6.7.5. מובהר בזאת וידוע ליועץ כי ביצוע השירותים מתוקצב על ידי משרד הפנים, ועל כן,இיחור בהגשת החשבון הסופי של היועץ למזמין עלול לגרום לכך שלא יועבר למזמין הסכום הנדרש לצורך סילוק החשבונית במועד, ולמציע לא תהא כל טענה כלפי המזמין במקרה כאמור.

7. הוצאות נלוות ותשומים

- .7.1. עלויות נלוות שיינו במהלך השירותים, כגון : נסיעות בארץ,ימי מחלת,ימי חופשה ועוד' לא ימומנו על ידי המזמין אלא על ידי היועץ כקבלה עצמאית.
- .7.2. תשומים עבור ביטוח לאומי, מס הכנסה ויתר הזכויות הסוציאליות ימומנו על ידי היועץ. היועץ מתחייב לשלם ביטוח לאומי וכן כל תשומי חובה נוספים לפי כל דין.

8. ההתקשרות ואי קיומן יחסית עובדי מעביז

- 8.1. הייעץ ייתן את השירותים נשוא הסכם זה למזמין כקבלה עצמאית בתחום העיסוק, ימלא את תפקידו באנמנות, זריזות, בנסיבות ובמלוא הזמן הנדרש, תוך הפעלת שיקול דעת זהיר ושמירה על האינטרסים של המזמין, כמתחייב מטלפקיון.
- 8.2. הצדדים מסכימים ומזהירים בזאת כי היחסים ביניהם יחסים של קבלן ומזמין השירות וכי לא מתקיים ולא יתקיים ביןיהם בכל תקופה ההסכם ואו עם סיום יחסי עובד-מעביד, על כל הכרוך והנובע לכך.
- 8.3. הייעץ מצהיר כי אין מושלב במסגרת הארגונית של המזמין ואין בכוונתו לעשות כן.
- 8.4. במידה והייעץ יתplit להיעזר לצורך ביצוע תפקידיו לביצוע השירותים בכוח אדם מקצועי ו/או עובדים מטעמו, הוא יעשה כן על חשבונו ומתוך התמורה כאמור לעיל בהסכם זה.
- 8.5. למען הסר ספק, מובהר בזאת כי ככל שיבחר הייעץ להיעזר בכוח אדם מקצועי, אין בכך כדי להשפיע על העדרם של יחסי עובד-מעביד בין הייעץ למזמין. כמו כן, הייעץ ישא באחריות המלאה לכל פעולותיו ו/או מעשיו ו/או מחדלו של כל אחד מעובדיו.
- 8.6. אם יקבע מסיבה כלשהי, במועד כלשהו אחריו ותיחילתו של הסכם זה, כי למרות כוונת הצדדים, שבאה לידי ביטוי בהסכם זה, רואים את העתקתו של הייעץ כהעסקת עובד, וכי חלים עליו ועל העתקתו הדין והתנאים החלים על העובד, הרי מוסכם ומוגנה בזו בין הצדדים כי שכרו של הייעץ כעובד, בשל העתקתו בעקבות הסכם זה, יחוسب בהתאם לקבוע לעניין זה לגבי עובדי רשות מקומית בתפקיד זהה או דומה האפשר, הכל כפי יקבע על ידי ראש הרשות המקומית. ובain תפקיד זהה או דומה כאמור, יחוسب השכר לפי הקבוע לעניין זה בהסתמכי העבודה הקיבוציים החלים על עובדים מסווג זה או בהעדר הסכם כאמור לפי הסכם העבודה הקיבוצי הקרוב לעניין, לדעת ראש הרשות המקומית. חישוב השכר יעשה למפרע מיום תחילתו של הסכם זה וכל החובים והזיכויים עפ"י הסכם זה, מחד גיסא, והחישוב החדש האמור, מайдך ניסא, יקוזזו הדדיות.

9. שמירת דין וכללי בטיחות וה坦נות

- 9.1. הייעץ יבצע את השירותים בוחרות ובאחריות, תוך שמירה והקפדה מוחלטת על כל הוראות וככללי הבטיחות לפי כל דין.
- 9.2. הייעץ ישמר על הוראות כל דין בנוגע לשירותים ובקשר לכל מחוביותו נשוא ההסכם.
- 9.3. הייעץ ישמר ויקפיד על כללי התנהגות נאותים במהלך כל תקופה ההסכם, הן מצדיו והן מצד כל גורם מטעמו.

10. סודיות

10.1. הייעוץ מצהיר בזאת כי ידוע לו שמידע ומסמכים אשר בידו ו/או אשר הגיעו לידי ו/או לעובדיו תוך כדי ביצוע התחביבותיו לפי הסכם זה ו/או בקשר עם הינם סודיים, והייעוץ מתחייב לשומר על כל מידע כאמור בסוד; זאת, הן בזמן תקופת ההתקשרות והן לאחר מכן, לרבות: כל מידע על הנעשה אצל המזמין, שיטות העבודה, כל מידע עסקי, סוד מקצועי, מידע אוזות עובדים, ליקוחות וספקים, מידע שהוא ידע אישי, וכל עניין אחר הקשור בענייני המזמין שהגיעו לידיתו תוך כדי עבודתו. הייעוץ מתחייב למלא את נصف הסודיות וניגוד העניינים המצוור בנספח ב' 1 להסכם, ולשמור בסוד ולא להעתיק, להודיע, למסור או להביא לידיות כל צד שלישי שהוא כל ידיעה שתגיעה או שהגעה אליו ו/או למי מעובדיו ו/או למי מטעמו בשל ביצוע השירותים. הייעוץ מתחייב למילוי חובת שמירת הסודיות גם לאחר סיום ההתקשרות על פי הסכם.

לעניין סעיף זה יובהר כי אין בשיתוף פעולה ו/או העברת מידע ו/או מסמכים למפעים כדי לפגוע בחובת הסודיות של הייעוץ כלפי המזמין.

10.2. הייעוץ מתחייב להביא סעיף זה לידיות העובדים והמוסכים על ידו בשירותים הקשורים ביצוע התחביבותיו על פי הסכם זה, ולדאג שהיו מוחיבים כלפיו בתחביבות שהיקפה לא יפחota מהאמור בסעיף זה.

10.3. הייעוץ מתחייב להזכיר למזמין כל מסמך שנמסר לו בקשר עם הסכם זה, מיד בתום הטיפול בו לצורך הסכם זה ובסיומה של תקופת ההתקשרות.

10.4. הייעוץ מצהיר כי ידוע לו שאין מילוי החביבות על פי סעיף זה עשוי להוות עבירה לפי סעיף 118 לחוק העונשין, התשל"ז-1977, וכי בגין זאת לידיות העובדים ו/או אלה המוסכים על ידו לשם ביצוע השירותים על פי הסכם זה או בקשר עמו.

11. זכויות יוצרים ובעלויות על מידע ומסמכים

11.1. כל הזכויות, לרבות זכויות היוצרים בתוצרי העבודה של הייעוץ מכוח השירותים ובכל חומר אשר יוכן על ידי הייעוץ או מי מטעמו במסגרת מתן השירותים, ללא יוצא מן הכלל, יהיו בבעלות מלאה של המזמין. המזמין תהא רשאית לנוהג בהם כמנהג בעלים ולבצע בכל חומר כאמור כל שימוש שתימצא לנכוון, תוך כדי תקופת ההתקשרות ולאחריה, לרבות ביצוע שינויים והכנסת תוספות, השלמות, עリיכה מחדש, פרסום, או העברתו לאחר, בתמורה או ללא תמורה.

11.2. הייעוץ ימסור לידי המזמין את כל החומר שיוכן על ידו ו/או מי מטעמו, או שקיבל לידי במסגרת הסכם זה.

11.3. הייעוץ ומי מטעמו לא יהיה רשאי לעשות כל שימוש בכל חומר כאמור, אלא אם קיבלו את הסכמת המזמין, מראש ובכתב, ובהתאם לתנאים שקבעה המזמין.

- 11.4. מודגש בזה כי החומר האמור וכל עותק ממנו, בין אם הוא מודפס או על מדיה מגנטית או בכל צורה אחרת, הינו רכושה הבלעדית של המזמין, והיווץ לא יהיה רשאי לעכבו תחת ידיו גם במידה שיגיעו לו, לטענתו, תשולם מאת המזמין.
- 11.5. הייעוץ מתחייב לעגן את זכויות המזמין כאמור בכל התקשרות שלו עם עובדיו ו/או עם מי שפועל מטעמו במסגרת ביצוע התchiebyiotio בהתאם להסכם זה.
- 11.6. הייעוץ מתחייב שבמסגרת ביצוע הסכם זה לא יפגע בזכויות קנייניות של צדדים שלישיים, לרבות זכויות יוצרים. הייעוץ לבודו ישא באחריותו לכל דרישת ו/או תביעה שמקורה בטענה כי הופרו זכויות יוצרים, והייעוץ יידרש לפנות ולשפט את המזמין מיד עם דרישת, בגין כל סכום שהמזמין תידרש או תتابע לשלם מחמת תביעה או דרישת בגין הפרת זכויות כאמור, לרבות הוצאות ושב"ט ע"ז.
- 11.7. במהלך תקופת ההסכם ובמשך עשרים וארבעה (24) חודשים שלאחר סיוםה, מתחייב הייעוץ לספק למזמין, על פי דרישתה, כל מידע הקשור לשירותים שספק.

12. ניגוד עניינים

- 12.1. הייעוץ מצהיר בזה כי הוא מכיר את הכללים והמגבליות בדבר איסור ניגוד עניינים וכי אין במועד חתימת הסכם זה כל חשש לניגוד עניינים ביחס עם ביצוע השירותים, מבחינת הייעוץ ו/או מי מטעמו. הייעוץ מתחייב לשמור על הכללים והמגבליות בדבר איסור ניגוד עניינים.
- 12.2. הייעוץ מתחייב לידע את המזמין, וכן את הייעומיש של המזמין, על כל פניה אליהם לבצע משימות או שירותים ייעוץ יישמש כלהם עבור כל גורם הקשור, במישרין או בעקיפין, לשירותים שהתחייב לספק למזמין בהסכם זה; והייעוץ מתחייב כי הוא מי מטעמו לא יענו לפניה כאמור.
- 12.3. ככל שיוציאו מצלבים שבהם יתעורר חשש לניגוד עניינים, במהלך ביצוע השירותים על פי הסכם זה או כתוצאה מהם, ביחס ליעוץ ו/או למי מטעמו, הייעוץ מתחייב להודיע על כך מידית למזמין וכן לעדכו את הייעומיש של המזמין.
- 12.4. הייעוץ מתחייב שלא לקבל כל טובת הנאה או מתנה מכל צד שלishi אשר יבקש להעניק לו בקשר עם מתן השירותים על ידו, וגם לא כל תשלום, שכר וככל תמורה אחרת מגורם הקשור לשירותים הנדרשים מכוח הסכם זה. הייעוץ מתחייב לדוח למזמין, ללא ذיהוי, על כל מקרה שבו הוצאה לו טובת הנאה או מתנה כאמור ולנהוג על פי הוראות המזמין לאותו עניין.
- 12.5. לעניין סעיף זה, "היעוץ ו/או מי מטעמו" - לרבות עובדים ומעסקים מטעמו, בני משפחה של הייעוץ, ותאגיד שהייעוץ, עובדיו ומטופקו או בני משפחתם כאמור הינם בעלי עניין בהם. "בן משפחה" ו"בעל עניין" יפורשו בסעיף זה כהגדרתם בחוק ניירות ערך, תשכ"ח-1968.

.12.6. מבלי לגרוע מהאמור לעיל, הייעוץ מתחייב למלא את נספח הסודיות וניגוד העניינים המצור בנספח ב' 1 להסכם.

13. אחריות

.13.1. הייעוץ יהיה אחראי לבדוק לכל אובדן, פגיעה ונזק שייגרם לרכוש ו/או לאדם, לרבות למזמין, לעובדים ולמוסכים מטעמו, לעובדים ולמוסכים מטעם הייעוץ ו/או לכל צד שלישי, כתוצאה ו/או עקב מתן השירותים לפי הסכם זה.

.13.2. סיוםו של הסכם זה, מכל סיבה שהיא, לא יהיה בו כדי לגרוע מאחריות הייעוץ לגבי נזקים שעילת התביעה בגיןם נובעת מהסכם זה או קשורה אליו.

.13.3. המזמין לא תהיה אחראית בצורה כלשהי לנזקים שייגרם לייעוץ, לעובדיו ו/או למי מטעמו, בשל ביצוע השירותים על פי הסכם זה. במידה שמי מעובדי הייעוץ יתבע את המזמין ו/או נושא משרה בה, מכל סיבה שהיא הקשורה למatan השירותים או כרוכה בהן, יהיה הייעוץ חייב לשולם כל תשלום ו/או פיצוי הנדרשים או כרכום בתביעה, או לצורך להtagוננו בפניה, וכן יהיה חייב לשפט את המזמין בגין כל סכום אשר המזמין תידרש לשולם כתוצאה מתביעה או דרישת תשלום כאמור לעיל, לרבות הוצאות ושכר טרחת ע"ז.

14. ביתוח

.14.1. במהלך כל תקופה ההתקשרות וכל עד קיימת אחריותו על פי דין מתחייב הייעוץ לעורך על שמו, לפחות תוקפו של הסכם זה ולמשך כל תקופה נופפת בו עשוי להימצא אחראי על פי דין, את הביטוחים המתחייבים מאופי ההתקשרות והיקפה, ובכלל זאת ביטוח חבות מעבידים, ביטוח אחריות מקצועית זביטה אחריות כלפי צד י' וכל ביטוח נוסף המתחייב מאופי ההתקשרות. ערך ביטוחים על ידי הייעוץ או העדרם לא תיגרעו בכל דרך שהיא מחובתו של הייעוץ על פי הסכם זה ו/או על פי כל דין.

.14.2. הייעוץ מצהיר בזאת כי הוא פוטר את המזמין ו/או מי מטעמה מכל אחריות לנזק, מכל מנ וסוג שהוא במסגרת פעילות הייעוץ מכוח הסכם זה.

15. אישור הסבת ההסכם

.15.1. כמפורט במסמכיו המכוון ובהסכם זה, ההתקשרות עם הייעוץ מבוססת על הכשרתו, ניסיונו, כישרוותו ומקצועיותו של הייעוץ באופן אישי.

.15.2. הייעוץ אינו רשאי להעביר, להמחות, להסביר ו/או להעניק כל זכות שהיא (לרבות שעבוד ומשכון) בזכותו וחובתו, כולל או מכך, על פי הסכם זה לכל צד שלישי שהוא, למעט אם ניתנה לכך הסכמת המזמין, מראש ובכתב, אשר נחתמה בידי מושרי חתימתה. כל העברת זכויות ו/או התחייבויות בניגוד להוראת סעיף זה, תהאبطلת ומובטלת וחסרת כל תוקף.

16. שיתוף פעולה עם ועדת ההיגוי העליונה

- 16.1. הייעוץ מתחייב לשתף פעולה באופן מלא עם ועדת ההיגוי הרשותית.
- 16.2. הייעוץ מתחייב לשתף פעולה באופן מלא עם ועדת ההיגוי העליונה.
- 16.3. על פי הנחיה המזמין, הייעוץ יאפשר לוועדת ההיגוי העליונה גישה חופשית לכל מידע, מסמך, רשומה, תכנית, דין וחשבון כספי, ספרי חשבון, פנקסים או מאגרי מידע ורגילים ואו מוחשבים וכן כל נתון אחר המצו依 בידי הייעוץ והקשרו להסכם זה. על פי הנחיה המזמין, הייעוץ ימסור לבקשת ועדת ההיגוי העליונה כל מידע כאמור וכל נתון אחר המצו依 בידו, ברשותו או בשליטתו, הנחוץ לדעת הגורם המבקר לצורך בדיקת אופן קיום הוראות הסכם זה.

17. ביטול ההסכם והוצאותיו

- 17.1. מוסכם בין הצדדים כי המזמין תהא רשאית לבטל את ההסכם מידית במקרים הבאים:
- 17.1.1. מונה לייעוץ כונס נכסים מכוח כל דין, ו/או הוכרז כפושט רגל, או - באם הינוTAGID - ניתן לבגיו צו פירוק.
- 17.1.2. נגד הייעוץ נפתחה חקירה פלילית או הוגש כתב אישום, או הורשע בנוגע למעשים שהרשעה לבתי המשפט הינה בבחינת עבירה שיש עמה קלון.
- 17.1.3. הייעוץ או מי מטעמו נתפס או נחשד בגנבה, בלביקת שוחד, או בכל מעשה מרמה.
- 17.1.4. הוכח למזמין כי הייעוץ אינו מסוגל לעמוד בדרישות ההסכם מסיבה בריאותית, כספית, טכנית או מכל סיבה אחרת.
- 17.1.5. הייעוץ אינו עונה לפניות המזמין למשך תקופה רצופה של 14 ימים, ולא ניתן להשגוע על פי פרטי החותקשות שמסר.
- 17.1.6. הייעוץ המוביל מסיים את השירותים ועדת ההיגוי العليונה אינה מאשרת ייעוץ מוביל חלופי תחתיו.
- 17.2. אם הסכם זה יבוטל עקב אחת מהנסיבות הניל, תהיה המזמין רשאית להתקשר עם כל יועץ אחר לצורך המשך השירותים, בחזוב הייעוץ בכל הוצאות הנוסף שנגרמו למזמין.

18. הפרות ופיצויים

- 18.1. הפרו הצדדים הת_hiיבות מהתקייבותיהם על פי הסכם זה, יהיה חייב הצד המפר שלם לצד השני פיצויים بعد הנזקים וההפסדים שייגרמו לו בתוצאה מההפרה כאמור, וזאת מבלי לגרוע מכל זכות או סعد אשר יעדדו לכל צד לפי כל דין.

19. שינוי, ביטול

- 19.1. כל שינוי ו/או ביטול של סעיף מסעיפי הסכם זה, ייעשה אך ורק במסמך בכתב אשר יהיה חתום על ידי שני הצדדים.

20. עיסוק בהרשאה וניהול ספרדים

- 20.1. הייעוץ מצהיר בזאת כי ברשותו תעוזת "עסק מורשה" לפי חוק מס ערך מוסף, התשל"ו – 1975, או לחילופין במידה והינו תאגיד, תעוזת התאגדות חברה לפי חוק החברות התשנ"ט-1999.

- 20.2. הייעוץ מצהיר כי הוא מנהל ספרדים כדין וכי הוא פועל במסגרת ביצוע הסכם והשירותים מכוחו כנדרש על פי כל דין כלפי שלטונות המס ובכלל, וכי ימשיך ויעשה זאת במהלך כל תקופת חלותו של הסכם זה.

- 20.3. הייעוץ מצהיר ומתחייב כי הוא מנהל תיק ניכויים כדין לכל עובדיו, כי הינו מפריש עבורם את כל ההפרשות הנדרשות על פי הדין וכי הוא ימשיך ויעשה כן בכל תקופה חלותו של הסכם.

21. ויתור

- 21.1. יותר אחד הצדדים על זכות מזכויותיו או על ביצוע חובה שחייב היה הצד השני לבצע מכוח דין או הסכם, לא ייחשב הדבר לויתור גורף במקרה עתידי דומה ולא יהיה בויתור זה משום תקדים לכל מקרה עתידי כאמור.

- 21.2. כל ויתור, ארכה או הנחה מטעם אחד הצדדים לא יהיה בתוקף אלא אם נעשה מראש ובכתב וחתמו על ידי הצדדים להסכם זה.

- 21.3. השתמשה המזמין בנסיבות או בזכות כלשי הנטונה לה על פי הסכם זה ותביעה את הסכם לידי גמר או ביטלה את הסכםolo או מקטנו, או הפסיק את ביצועו,olo או מקטנו, לא תהיה ליווץ עילית תביעה כלשי נגד המזמין בגין פעולות המזמין כאמור או בשל כל סיבה אחרת, והייעוץ לא יהיה זכאי לתבעו פיזיו או תשלום כלשהו בעד נזק, פגעה במוניטין או הפסד לרבות הפסד רוח העולמים להיגרם לו עקב הביטול, הפסיקת, או מכל סיבה אחרת.

- 21.4. מבלי לגרוע מזכויות המזמין על פי הסכם זה, תהא המזמין רשאית עם ביטול החוזה או הבתו לידי גמר או הפסקה ביצועו, למסור את המשך ביצוע השירותים לייעוץ אחר ולהשתמש ללא הגבלה בשירותים שביצע הייעוץ על פי הסכם זה. הייעוץ מתחייב שלא לנתקט בכל צעדים מכל סוג שהוא, שייהיה בהם כדי לסקל או לעכב את המשך ביצוע השירותים או מסירתן לידי ייעוץ אחר, לרבות מניעת ביצוע השירותים בידי ייעוץ אחר עקב כללי אתיקה מקצועית.

- הייעוץ מאשר בחתימתו על הסכם זה לכל ייעוץ אחר ולכל צד ג' שיבוא למקוםו, כי הוא רשאי להמשיך את ביצוע השירותים ולהשתמש ללא הגבלה ולא כל תנאי או סיג בשירותים שביצע הייעוץ. מובהר כי סעיף זה הינו תנאי יסודי בהסכם.

.21.5 אין כאמור בסעיף זה כדי לפגוע בזכויות המזמין על פי סעיפים אחרים להסכם זה, לרבות לעניין מסירת מסמכים, תכניות ומפרטים לחברה עשיית שימוש בהם והזכויות עליהם.

22. פרשנות

- .22.1 הסכם זה על נספחו השונים, הקיימים ואשר יצורפו בעתיד, לא יפורש במקרה של סתירה, ספק, אי ודאות או דיו משמעות נגד מנסחו אלא לפי הכוונה העולה ממנו, וללא כל הזרקנות לכותרות, לכותרות שליליות וחלוקת ההסכם לשיעיפים ולסעיפים משנה.
- .22.2 למומנים הנזכרים בנספח כלשהו תהיה אותה המשמעות המקורי להם בהסכם, זולת אם נקבע במפורש או במשמעות אחרת.

23. תנאית שיפוט

- .23.1 הצדדים מסכימים כי מקום השיפוט הבלעדי בכל הקשור להסכם זה יהיה בבית המשפט המוסמך ב חיפה.

24. שונות

- .24.1 אין לשנות הוראה מהוראות הסכם זה אלא במסמך בכתב, לפחות בחתימת הצד שכנגדו נתען השינוי. הסכם זה בא במקום כל מה שקדם לו במו"ם בין הצדדים וכל מצג ואו התקשרות שהיא לרבות: פרופסקט, פרסום, הצעה ו/או הסכם או הסכמים קודמים ואו זיכרונו דברים וכתבים ומסמכים קודמיםஇזה שם וכל אלה בטלים ומובוטלים כלל היו מעולם.
- .24.2 הסכמת צד לטוטות מתנאי הסכם זה במקרה מסוים לא תהווה תקדים ולא לימדו ממנה גזרה שווה במקרה אחר.
- .24.3 כתובות הצדדים לצורך הסכם זה הין כמפורט לעיל, וכל מסמך שנשלח בדו"ר רשום כאמור, ייחשב שנתקבל על ידי הנמען עם תום 72 שעות מתאריך המשלו.

ולראיה לנכונות כל האמור לעיל באו הצדדים על החתום:

היעוץ

המזמין

נספח ב' 1כתב הצהרה והתחייבות על העדר ניגוד עניינים ושמירת סודיות

1. הנני מתחייב/ת כי אין בפעולותי ו/או בפעולות עובד מטעמי ו/או כל הפעולות מטעמי משום המצאות במצב של ניגוד עניינים, מכל מנוסוג שהוא ובכלל זה קשרים עם גורמים אחרים שפעילותם עשויה לעמוד בניגוד עניינים ו/או אינטרסים אל מול הגשמת השירותים שלפי מכרז מס' _____ וההסכם מכוחו, ו/או אל מול פעילותה, יעדיה ומטרותיה של המזמין.
2. הנני מתחייב/ת כי אdag לסייע בתיקשותרוות ו/או לסייע כל עניין אחר המעיד אותו במצב של ניגוד עניינים, ولو במצב התכונתי של ניגוד עניינים, וזאת קודם קודם למועד החתימה על הסכם למונע השירותים או ממועד תחילת מתן השירותים לזמן מה, לפי המוקדם מבניהם.
3. אני מתחייב/ת כי אודיע בכתב למזמין על כל חשש שיתעורר לניגוד עניינים ואפוא מידית להסרת ניגוד עניינים זה.
4. הנני מתחייב/ת שלא להעיר כל חומר ו/או מידע שהגיע לידי תוך כדי עבודה ו/או כתוצר מעבודתי, לכל גורם, לרבות גורמים הקשורים למזמין, אף לא להפיצו ליע友们 אחרים של המזמין, אלא באמצעות המזמין או על פי הנחיה המפורשת בכתב.
5. הנני מתחייב/ת כי עם סיום עבודתו עבור המזמין אשי למזמין כל מסמך ו/או חומר הנמצא ברשותנו ו/או בשליטתנו, ולא לפגוע בכך כשליחי במוניטין של המזמין.
6. הנני מצהיר/ה בזאת כי ידוע לי, כי כל מידע וMSCHEMIM אשר יגיע לידי במסגרת העבודה, הנם סודיים ואין לפרנסם. מבלתי גרווע מן האמור, הנני מתחייב/ת שלא להוציא מסמך או כל חומר כתוב ממוחשב כלשהו מתחומי המזמין ללא אישור מראש ובכתב של נציג המזמין.
7. הנני מתחייב/ת לשמור על סודיות המידע והMSCHEMIM הכרוכים בתיק השירותים שהגיעו או יגיעו לידי ו/או למי מטעמו. כמו כן, אני מתחייב/ת בזאת לשמור בסוד ולא להעתיק, להודיע, למסור או להביא לידי את כל מידע שתגיעה או שהגיעה אליו ו/או למי מטעמי עקב ביצוע השירותים תוך תקופה ביצוע השירותים, לפני תחילתם או לאחר מכן למעט הוראות הדין החלים עלי מכוח החוק.
8. הנני מתחייב/ת לשמור על חובת שמירת הסודיות גם לאחר תום תקופה מתן השירותים.

9. צוות להוראות בטחון

הנני מצהיר/ה, כי קראתי את חוק העונשין, התשל"ז-1977, והוראות כל דין אחר בדבר מסירת ידיעות וחובת שמירת סודות רשמיים, וברורה לי החובה המוטלת עליו, מכוח היוטי בעל חוזה עם המזמין, לשמר בסוד ידיעות המגיעות אלו עקב ביצוע החוזה, וחובה שלא למסור ידיעות ללא סמכות דין לאדם שלא יהיה מוסמך לקבלן.

הצהרה

אניchein מצהיר/ה, כי קראתי את האמור בנספח זה, הבנתי את תוכנו, ואני מתחייב/ת לקיים את ההוראות הכלולות בו; להודיע למזמין מיד עם היווצרות חשש לניגוד עניינים, וכן ידוע לי בכל הידיעות אשר יהיו בידי ו/או אשר תענה לידי ו/או לעובדי ו/או למי מטעמי תוך כדי ביצוע התחייבויותי לפי מכרז זה, ההסכם ו/או בקשר עם הין סודיות, ואני מתחייב/ת לשמור על כל ידיעה כאמור בסוד ולהביא הוראות אלו לידי עובדי המועסקים על ידי, בין במישרין ובין בעקיפין, לשם ביצוע ההסכם ו/או בקשר עמו.

תאריך

חתימה

בזאת
מכרז פומבי מס' _____

למתן שירותים יעוץ ארגוני עבור אלהוג אקלטס מילן

מסמך ג'

נספח מקצועי



מערכת מרכזי הדרכה ופיתוח
המנהיג בשלטון המקומי



משרד הפנים
าง' בכיר להדרכה פיתוח ומפעלים
าง' בכיר לניהול ההוו האנושי ברשות'ק

פיתוח ארגוני כוללני משולב בעירייה הראשית

טבת תשע"ז, ינואר 2017

תוכן העניינים

3-ג 1. רקע לפרויקט
4-ג 2. מטרת הפרויקט
5-ג 3. מודל העבודה
6-ג 3.1 עקרונות מנהים
7-ג 3.2 מערך תומך
 4. רצף התהילה
8-ג 4.1 הרטעה
11-ג 4.2 תכנון ובדיקה
17-ג 4.3 יישום והטמעה
18-ג 5. ייעוץ התקציב
	 נספחים
ג-20	נספח א' – רצף התהילה – ריכוז בטבלה
ג-21	נספח ב' – הצהרת הרשות המקומית על כניסה לתהילה
ג-22	נספח ג' – הצהרה על הקמת ועדת היגיון רשותית ובחירה יוועץ לתהילה
ג-23	נספח ד' – דוח תמונות מצב
ג-26	נספח ה' – הנחיות לבניית מסד נתונים - מיפוי נתונים (בצורת קובץ Excel)
ג-27 1. דוח מרכז
ג-29 2. משאבי אנוש
ג-31 3. שפ"ע ותשתיות
ג-32 4. התקציב, הכנסות ופיתוח כלכלי
ג-33 5. הנדסה – רישיון ופיקוח
ג-34 6. מדיה ומערכות מיחשוב
ג-35 7. חינוך
ג-36 8. רווחה ושירותים חברתיים
ג-37 9. תאגידים עירוניים
	נספח י' – מבנה ארגוני
ג-38 1. הנחיות להציג מבנה ארגוני
ג-39 2. דוגמה להציג מבנה ארגוני

רקע לפרויקט

ההחלטה ממשלת ישראל בדבר תכנית לקידום ופיתוח היישוב חריש לקרה הפיכתו לעיר, והפעלת תוכנית פיתוח רב שנתי לקידום האוכלוסייה בו, מגוון רחב של תחומי חיים, מחיבת גם הערבות אירוגנית מיטבית של הרשות המקומית עצמה למימוש החלטה.

בוחלטתה, הכירה הממשלה באתגרים בהקמת העיר חריש וכן הדגישה את חשיבות התכנון וההיערכות הנדרשים להתחדדות עם הצמיחה הצפופה. קצב הפיתוח ביישוב משנה מהותית את צבינו וכך הופך יישוב קהילתי קטן לעיר עם מעלה מ- 50 אלף תושבים בזמן קצר. לאור השינוי הצפוי נדרש ממענים מיוחדים כגון תשתיות מקצועית, ארגונית ופיזית שאפשרו מתן שירותים בוצרה מיטבית.

ישום של החלטת הממשלה מחייב התאמאה של פתרונות בשיטה למציאות הקיימת. תחיליך העבודה אשר ילווה את היישום של החלטת הממשלה מחייב בחינה מעמיקה של המציאות בישוב וההתאמאה של כל השלבים בתהליך העבודה לצרכים חדשים ועתידיים של הרשות. הנחת היסוד הבסיסית שמנחה את המודל היא שתהליכי העבודה לצרכים חדשים, שמלווה בהעכבה ויצירת פתרונות, הוו מפתח ליצירת שינוי מהותי בחני התושבים. חשוב להגדיר כיצד מזוהים את צרכי היישוב וכייד כל הגורמים המעורבים בתהליכי פועלים יחד כדי לייצר תשתיות ארגונית חזקה יותר בעיריית חריש.

על משרד הפנים הוטל "קיים בחינה ארגונית ברשות המקומית, בדגש על יצירות מבנה ארגוני הולם לצרכי הרשות הקיימים והעתידיים, תהליכי עבודה ונHALIM ותשתיות מחשוב מושר מערכת שכר ומשאבי אנוש.." (סע' 14)

המסמך שלහן מתאר את מודל העבודה אשר גובש על ידי גורמי המקצוע משרד הפנים, במטרה לסייע בחיזוק ושיפור המערכת הארגוני ולסייע במימוש החלטות הממשלה.

מטרת הפרויקט |

"**מטרת המשלבת ואייה מפוחתת של העבדות יציבותית.**
האפשרות להצלחה שמותה לכל אחד ואינה תלולה בתנאי הפתיחה שלט, בדיק כפי שנית מהוות השלכה של האירועים שמקיפים אותו; מטרית היא מזעך מובהק של היכלה שלם לבחור את הבתירות הנכונות, להחות את האתגרים, לחשלי על קצב הפעלה ולדעת למנף רגעי מושך כדי למצות מחם את התשואה הרואה. כל זה נכון ואפשר דזוקא בענות משבר, לנוכח איזומים חיצוניים וכאות".

פי 50 מעיינות לנצה, גיט קולינס ומרטין ט. האנסן

מטרת הפרויקט היא לסייע לרשויות המקומיות לבנות תשתיות ארגוניות וניהוליות ברמה גבוהה, הנשענות על מנהלים איקוטיים וצוות עובדים מוחיב, שיאפשרו להן לקדם מערכ שיווונים מקיף, וaicותי ולהוביל לשגשוג של היישוב.

הרשויות המקומיות היא הגורם המרכזי המעצב את המרחב הציבורי ואת היישוב עצמו ומשפיע על איכות החיים של תושביו. הרשות היא שחקן מפתח בהנעת תהליכיים, בפיתוח ויוזמה, בחיבור בין גורמים רבים ותכלול של כל הגופים.

בעיריות הראשית מתוכננים תהליכי פיתוח בתחוםים שונים הנשענים על תקציבים שיוקצו על ידי משרדיה ממשלה השונים. הפרויקט יתמקד בבניית תשתיות ארגוניות אינטגרת לרשות המקומית, שיבילו למימוש המטרות והאתגרים של הרשות בכלל התחומים.

הזרמנות | החשתפות בתוכנית מהוות הזדמנויות מיוחדת עבור הרשות המקומית שתאפשר למוביליה לעצב את עתידה ולהוביל באופן מושכל להגשמת מטרותיה, לצמיחה ולשמור ההישגים לאורך זמן.

מודל העבודה |

לפרויקט נבנה מודל סדר שיפורט במסמך זה.

התהליך בניי משלושה שלבים:

- א. כיוון, אבחון ומייפוי של הרשות המקומית** – שלב הגדרת המטרות של הרשות, אבחון ומייפוי על בסיס מערך מובנה.
- ב. בניית תוכנית עבודה מפורטת לתהליכי הארגוני** – לאור הגדרת הכוון והאבחון שהתבצע, יגבש היוזץ ביחד עם הרשות תוכנית מפורטת לימוש במסגרת הנושאים המרכזיים של הפרויקט ותוכניות משנהים במבנה הארגוני, ובכלל זה ייעוד פרישה וגירוש של בעלי תפקידים שיוכלו לתמוך בהשגת היעדים.
- ג. ביצוע התוכנית הארגונית והטמעת השינויים מחוללי הצמיחה** – לב התהליך הארגוני.



עקרונות מנהיים

הנחת יסוד במודל הינה שהרשות היא הגוף המוביל בכל השלבים. זהו מרכיב חיוני בפיתוח והעצמה של הרשות והוא בא לידי ביטוי בתפקיד הפעיל של הרשות בכל שלבי התהליך: הגדרת המטרות והדgesים, מיפוי המצב הנוכחי, בניית תוכנית העבודה לתהליכי הארגוני, מעקב אחר ביצוע התוכנית והטמעתה.



התוכנית תתייחס לכל תהליכי הפיתוח ואוטם עוברת הרשות המקומית כפועל יוצא של החלטות הממשלה. התוכנית תכוון לבניית מסד לכך הניהולי והארגוני שיאפשר מימוש ראוי של כל התוכניות בתחומי השינויים.



הנושאים המרכזיים שיטופלו

הנושאים המפורטים הם הבסיס שנועד להניא תשתית ארגונית ולבסס איתנות ארגונית של הרשות המקומית:

- א. **גיבוש חזון** לרשות וגורירת מטרות וייעדים מתאימים. חיבור כלל התהליכי לחזון, למטרות וליעדים.
- ב. **בנייה רוח הרשות** – הובלה של אווירת מסוגלוות, מקצועיות, מצוינות והטמעה של אמונה ביכולת.
- ג. **התמעת המבנה הארגוני** – מבנה שגובש ואושר בוועדת ההיגי הعليונה, כולל עידוד פרישה.
- ד. **בנייה תוכניות עבודה מקשורות משאים** – כולל מזדים וביצוע תהליכי מדידה ביצועים: תהליכי מתמשך ומופתח לאורך שנות הפרויקט.
- ה. **חיזוק התשתיות הניהוליות** – בנייה והטמעה של שגרות ניהול ברמות השונות. חיזוק יכולות ניהולן תהליכי ניהול וחביבים חזוי ארגון והן תהליכי שחסם בתחום האחריות של כל אגף.
- ו. **פיתוח יכולות ניהול** – מתן כלים אישיים וצוותיים למנהיגים לביצוע מיטבי של תפקידם. פיתוח יכולות ניהול אישיות של המנהלים.
- ז. **שיפור תהליכי עבודה באגפים** – הגדרת אופי הפעולות הנדרשת בכל האגפים וקבעת ארבעה אגפים שנדרשת בהם עבודה עמוקה ארגונית. במסגרת זו ייבנו תהליכי עבודה לאגפים ויכתבו נהלים מתאימים. הדגש המרכזי יהיה בקידום יכולתו של האגף לספק את השירותים שבתחום אחוריונו, בהתאם למטרות המרכזיות שהגדירה הנהלת הרשות, מתוך יוזמה ובניית שיתופי פעולה.
- ח. **דייגיטציה ואוטומציה של עבודות הרשות המקומית** – תוכנית מפורטת לקידום התחומים, לנוכח ממצאי האבחן שהتبצע.
- ט. **תוכנית דרכה מפורטת** – תוכנית להתקציבות המנהלים והעובדים ולתמיכה בהשגת היעדים שקבעה הרשות.
- התוכנית תבוצע במשך שנים ועד שלוש שנים, במטרה להטמע רגולים ותהליכי בניין-קיימה.**

מערך תומך לרשויות בפועלות

ועדות היגוי מלאות לתהיליך

חברי הוועדה: מוביל התהיליך (ראש רשות או מנכ"ל), מנהלים בכירים וכי שיקב ראיון הרשות, רצוי התהיליך ונציג המפעם האזרחי.

תקמיד הוועדה: לוודא התקדמות סידרה של התהיליך בהתאם לתוכנית שאושרה. במסגרת הוועדה יידונו סוגיות שוטפות שעולות משך התהיליך, ילובנו קשיים ויבנו פתרונות נדרשים להתקדמות.

הוועדה תיפגש בקביעות. מומלץ כי בהתחלה, בשלב התאנעה, תיפגש אחת לשבועיים ולאחר מכן, משך התהיליך – אחת לחודש.

ועדות היגוי
רשויות

חברי הוועדה: מנהל אגף בכיר לניהול ההון האנושי ברשות(יו"ר); מנהלת אגף בכיר להדרכה ופיתוח; מנהל תחום פיתוח ארגוני בגין לניהול ההון האנושי; מנהל אגף הדרכה ברשות(ק'; נציג המפעם האזרחי; מנהל המפעם המותמחה, נציג המחו"ז; רפרנט אגף התקציבים; רפרנט אגף בכיר לניהול ההון האנושי ברשות(ק'; נציג חשיבות משרד הפנים;

ועדות היינו
עליזונה

תקמיד הוועדה: לעקוב אחר התקדמות הפרויקט והשגת מטרותיו. הוועדה תתכנס ותיפגש עם הרשות בפרק זמן קבועים מראש.

לפני כל פגישה, תקבל הוועדה מהרשות דוח מעקב בכתב על מצב התקדמות וحمدדים. דוח המעקב כולל:

- ✓ דיווח על עמידה בתוכנית בהתאם לאבני הדרך;
- ✓ דיווח על מדדים מרכזיים.

לצד ועדת היגוי העליונה תפעל ועדת מקצועית מייעצת. בצוות חברים מנהל תחום פיתוח ארגוני ברשות(ק', אגף בכיר ניהול ההון האנושי ברשות המקומות במשרד הפנים, מנהלת מפעם השפה, מפעם מתמחה בפיתוח Mbps אניות במקומות, יועץ לפיתוח ארגוני מלאה לפרויקט.

צוות
מקצועית
מלאה

תקמיד הוצאות המקצועית: הוצאות המקצועית יבדוק את הדוחות שיוגש על ידי הרשות, ייפגש ויושחח עם בעלי תפקידי המוביילים את התהיליך ברשות ועם היועצים, על פי הצורך.

הוצאות יגיש לוועדת היגוי העליונה התייחסות והמלצות לקרה הפגישה עם הרשות.

פרורומים ומסגרות לימוד משותפות:
כתמייה לתהיליכים שיתקיימו בכל אחת מהרשות שבפרויקט, יתקיימו מסגרות מקצועיות תומכות:

- ✓ פורום מקצועני ליועצים בפרויקט | מפגשי למדת תקופתיים לדין משותף בסוגיות העולות בתהיליך. הייעצים המשתתפים בפרויקט, יתחייבו להשתתף במפגשים הללו.
- ✓ פורום מנכ"לית ומובילי תהיליך ברשות המקומיות | מפגשי עמיתיים תקופתיים ללימוד ולשיתוף בהצלחות, בכיוונים ובדילמות.
- ✓ מפגשי ראשי רשויות | שיתוף ראשי הרשות בעשייה ובתובנות.

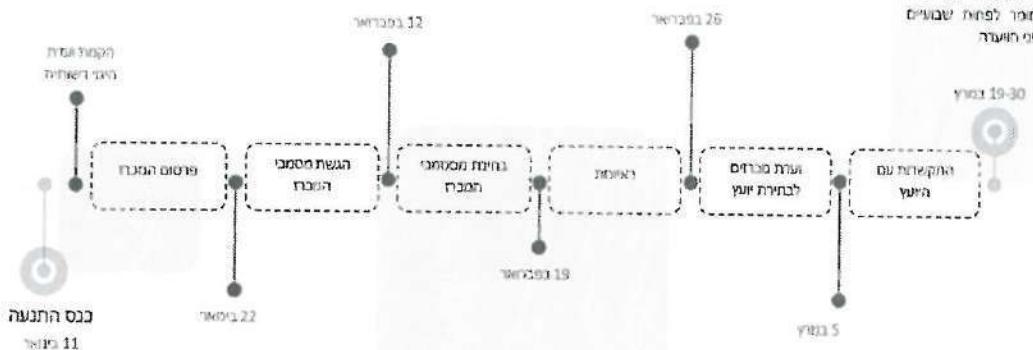
רכף התהליך |

התנועה |



ועדת היוגוי עליונה

יש לאגדר את כל החומר לפתח טבעיות לפני חנינה



ציר זמן |

כנס התנועה עם משרד הפנים | מפגש של ראש רשות והנהלה הבכירה עם מובילי התהליך במשרד הפנים. הצגת הפרויקט, מטרותיו ודרך הפעולה.

הздמנויות | השתתפות בתוכנית מהוות הזדמנויות מיוחדת עבור הרשות המקומית, שתאפשר למובילים לעצב את עתידה ולהוביל באופן מושכל להגשתם מטרותיה, לצמיחה ולשימור ההישגים לאורך זמן.

הרשויות המקומיות היא המובילה את התהליך | היא אחראית לקידומו ולהטמעתו בתהליכי הארגונים.

מחויבות | התהליך ידרשו מראש הרשות ומהנהלה הבכירה להקדיש משאבי ניהול ותשומת זמן רחבות, כמו כן ידרשו לנישיותם בקידום המטרות ובהת�טען. **בביטוי למחויבות הנהלת הרשות לתהליך, יחתמו ראשיה על הצהרת התחייבות.**



התחייבות הרשות | הצהרת הרשות על כניסה לתהליך – נספה א'

מוביל התהליך | את התהליך יוביל ראש הרשות או המנכ"ל. התהליך כרוך בקבלת החלטות אסטרטגיות לרשות ומשום כך, נדרש הובלה על ידי הדמויות



הmóvelות ברשות. עמידתם בראש התהליך תהווה מסר למנהלים ולעובדים לגבי הרצינות והמחייבות של ראש הרשות לתהליכי.

עדת היוגוי לתהליכי | ראש הרשות יקיים ועדת היוגוי רשותית. בין חברותיה יהיו: מנכ"ל, גובר, מנהל משאבי אנוש, מנהלים בכירים בהתאם לשיקול דעתו של ראש הרשות ונציג המפעם האזרחי. במידה שיש לרשות חשב מלאוה, הוא יהיה חבר בוועדה.

ראש הרשות או המנכ"ל יעמוד בראש הוועדה.

רכז לתהליכי | הרשות תמנה רכו לתהליכי שיטפל בהיבטים הארגוניים והתפעוליים של הפROYיקט.

מכרז למתן שירותים יעוץ לפיתוח ארגוני | הרשות תקיים הליך מכרכי לבחירת היועץ.

נוסח מכزو לבחירת היועץ | משרד הפניםchein נושא מכزو לבחירת היועץ הארגוני. המשמך מפרט את הפרופיל המוצע של היועץ, תהליכי העבודה, השירותים הנדרשים וכן אופן ההתקשרות עם היועץ.



шибובת הבחירה של היועץ המתאים ביותר | היועץ הוא דמות מקצועית ממשמעותית שיוכיל לשיער לרשות להגדיר את מטרותיה ולבנות תוכנית מתאימה שתוביל למימוש המטרות. על היועץ להיות בעל יכולת להניע את המנהלים והעובדים, כולל ביחד את השינוי והצמיחה. בחרית היועץ המתאים הינה קריטית להצלחת התהליכי.

עדת מייעצת לבחירת היועץ | הרשות תקimmers צוות מצומצם שיבחנו את ההצעות שיווגשו. הוצאות יבחן את עמידת המציעים בתנאי הסף, וראינן את המועמדים על פי מודל מקצועני שפותחו, יראוין את הממליצים של המועמדים ויונח את מידת התאמתם, בהתאם לקריטריונים שנקבעו. לאור זאת, יבחר הצעות את היועצים המוביילים שיוגשו להחלטתה של ועדת המכزوים.

חבריהם בועדת המייעצת | ראש הרשות / המנכ"ל, מנהל בכיר במשרד, נציג המפעם האזרחי. יו"ר ועדת המכزوים ו/או יו"ר"ש הרשות רשאים להיות נוכחים בדיוני הוועדה.

ועדת המכזוים | הוועדה המייעצת תגשים את המלצותיה לוועדת המכزوים. הוועדה תבחן את הנתונים ותבחר את היועץ המתאים ביותר. הוועדה תבחר בנוסף, גם בשיר שני במכزو.

ועדת המכזוים		ועדה מייעצת		הגורם המבצע	
בחינת הצעות	ראיון ממליצים	ראיון ליוועצים	בחינת עמידה בתנאי הסף	שלב	
ועדת המכזוים תדונן בנתונים ובחמלצות של הוועדה המייעצת ותיתן המלצתה לראש הרשות.	הוועדה המייעצת תערוך ראיונות; ממלאים; הוועדה תגיש את המלצותיה לוועדת המכזוים;	הוועדה המיעצת תערוך ראיונות; 5 יעוצים שצברו את הניקוד הגבוה ביותר ובתנאי שבפרו את הניקוד המינימלי בשלב זה, יעברו לשלב הבא;	הוועדה המיעצת תערוך ראיונות; 5 יעוצים שצברו את הניקוד הגבוה ביותר ובתנאי שבפרו את הניקוד המינימלי בשלב זה, יעברו לשלב הבא;	הוועדה המייעצת תבחן עמידה בתנאי הסף כפי শכופיעים; בנוסח המכزو; יעוצים שעמדו בתנאי הסף יוזמנו לראיון בפני הוועדה המייעצת.	פעילות



תקשרות
עם היועץ

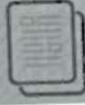
הסעיף מס' 10 | הרשות וחתום עם היועץ על הסכם מסגורת על פי נוסח שהוכן על ידי משרד הפנים וכן בהתאם לסכום שהוקצה לתהליכי הארגוני, כמפורט בטבלת התקציבות (נספח 2) באופן הבא:

שלב ראשון | כיוון אבחון ומיפוי - החתקשרות לפרק זה תעמוד על 10% מסך התקציב לילויו המוצע, כמפורט בנוהל התקציבי. התמורה הינה בגין הגדרת המטרות, אבחון ומיפוי הרשות המקומית, בניית המבנה הארגוני המומלץ ובניית תוכנית העבודה מפורטת לתהליכי הארגוני.

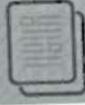
שלב שני | יישום והטמעה של התוכנית - לאחר שועדת ההיגוי העליונה תאשר את תוכנית העבודה לתהליכי הארגוני ואת היקפי השעות המוקצים לכל פרק, הרשות תאשר ליועץ את ביצוע התוכנית בהתאם למסגרת זו וזאת עד לימי גובה יתרת התקציב הלילוי המוצע. הרשות تعקוב באופן שוטף אחר התקומות הבלתי בהתאם למסגרות התקציביות שהוצעו לכל נושא.



התוצאות | הקמת צוות היגוי רשמי להובלת הבלתי, בחירת יועץ –נספח ג'



ועדת ההיגוי עליונה | פגישת התנועה



נספח ג

לאחר בחירת היועץ תתקיים פגישה של הנהלת הרשות והיועץ עם ועדת ההיגוי העליונה להתנועת תהליכי העבודה.

כיוון ואבחון | הגדרת הכוון וניתוח תМОנות המצב



**כיוון
ואבחון**

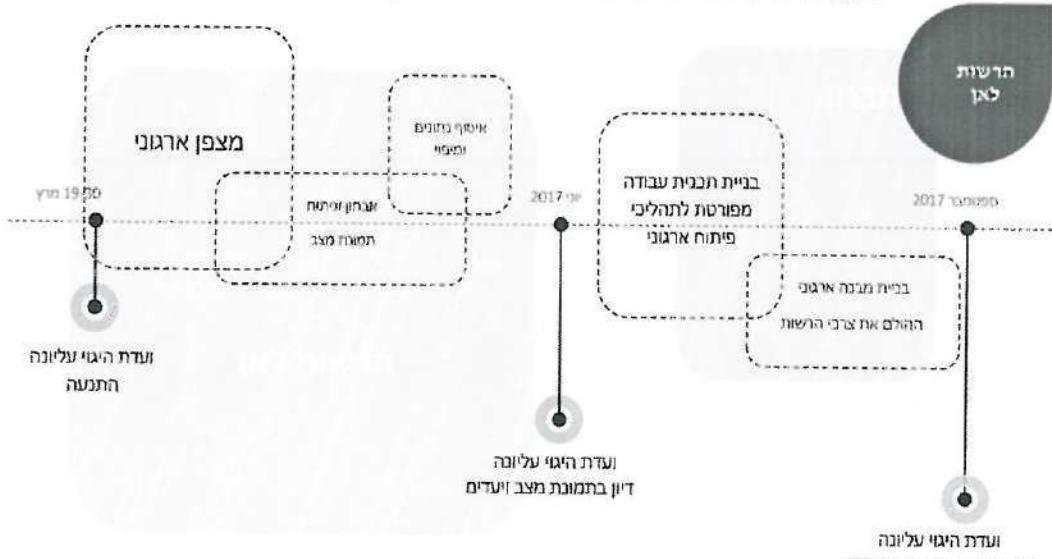
ציר זמן |

תכליתו של שלב זה, היא להציג על הכוונים ופוטנציאל העמידה של הרשות, התתאחדות וההצלה העתידית שלה, לאור המטרות והיעדים שיוגדרו. שלב זה נדרש לבנות היכרות עמוקה ולמידת הרשות, במטרה לקדם אפקטיביות ארגונית. דרך השוואת בין המצב הנוכחי, מושם דגש על התוצאות בהם יש לטפל ועל הדרך המתאימה ביותר לרשות, במטרה להטמע את השינוי המתבקש.

בשלב זהה יתקיימו במסגרת תהליכי העבודה הרצiosa ובחינת המצב הנוכחי ברשויות המקומיות.

הרשות המקומית תגדיר את הכוונים והיעדים המרכזיים אותם היא מעוניינת לקדם.

תהליכי חשיבה אסטרטגיים | בשלב זה יתקיימו תהליכי חשיבה במסגרת של



הנהלה הבכירה להגדרת הכוונים והמטרות המרכזיות. תМОונת המצב העתידי אליה כוונת הרשות המקומית תכוון לנושאים שיבחרו לטיפול במסגרת התהליך הארגוני:

1. הגדרת המטרות של הרשות המקומית, כיווני צמיחה והאתגרים המרכזיים העומדים לפתחה. בחירת תחומיים שהשרות מעוניינת לקדם במסגרת התהליך הארגוני, כך שיתמכו ברשות ויסייעו לה להשיג את המטרות והיעדים שלה.

2. ניתוח T.S.O.W. - הבנת ההזדמנויות והתפקידים האסטרטגיים העומדים לפתחה של הרשות.

חשיבות להתייחס לכל התחומים והמטרות אותן מקדמת הרשות המקומית, הנובעות מהחלטת הממשלה.

שיטוף גורמים בעלי עניין בתהליך - מומלץ לערב בתהליכי החשיבה הללו מנהלים בדרוג הביניים, עובדים או גורמים מרכזיים בישוב: בעלי עסקים, אנשי חינוך, תושבים וכו'. שיטוף מגוון רחב של גורמים בתהליכי החשיבה יאפשר התבוננות על הנסיבות מזוויות שונות, ישרר את החשיבה ויתרומם לرتיחה של העובדים ושל התושבים לתהליכי השינוי.

איסוף נתונים | בעזרת איסוף הנתונים ייאמדו תשתיות הרשות – החון האנושי, החון הפיזי והמיןיל הכספי.

תהליכי איסוף הנתונים יתבסס על מגוון מקורות מיידע – נתונים מרכזיים בעבודת הרשות, סקירה של עבודות אסטרטגיות, כלכליות וארגוני אשר בוצעו בעבר הרשות בשנים האחרונות, ראיונות (עובדיה הרשות, גורמים הייצנים שהשרות עובדת עם, תאגידיים עירוניים וכו'), קבוצות מיקוד, השתתפות בישיבות, סקרים רלוונטיים וצדומה.

איסוף נתונים

בתחומים שאין להם בסיס נתונים מסודר – יבנה מסד נתונים חלק מהתהליך.

עקרונות מוחים לרשות המקומית בשלב איסוף הנתונים |

✓ **מחקר ולמידה מושתפים** - הרשות תיקח חלק פעיל בלמידה ומחקר של הסביבה הפנים ארגונית והסבירה החיצונית;

✓ **שיטוף פעולה** - הרשות תנסה את העובדים לשיטוף פעולה מלא עם היועצים;

תשומות נדרשות |

✓ הרשות תעמיד לרשות היועץ את המידע הנדרש ואת בסיסי הנתונים הקיימים;

✓ הרשות תעמיד לרשות היועץ משבבים נדרשים כגון זמן עובדים לטובות ו��ונות, קבוצות מיקוד ועוד;

יש חשיבות רבה לכך שהנתונים ייאספו על ידי המנהלים ועובדיה הרשות. הטיפול באיסוף הנתונים והמייפוי יאפשר לרשות התבוננות מחדימה וחזק את המיומנויות לעובדה סדרה עם הנתונים. היועץ ינחה ויוזד את הרשות כיצד לאסוף ולארגן את הנתונים.

ניתוח תמונות מצב וגיבושים דגשitis לתהליכי הארגוני | תהליכי האבחון ייצרו תמונה כוללת ורחבה על מגוון היבטים המשקפים את המצב הנוכחי של הרשות, כגון: תהליכי התקשורת בארגון, פעילות הנהלה והעובדים, התרבות הארגונית, המבנה והניהול, האסטרטגיה. כל הנתונים הללו מוגבשים יחדיו כדי כדי תמונה מלאה ואינטגרטיבית של הרשות על רבידיה ומאפייניה השוניים, ומאפשרים מבט רחב המשיעי למנהלים לבחון את מידת מיצוי פוטנציאלי המשאבים. האבחון מאפשר לקבל החלטות לגבי כיווני פעולה נדרשים, תוך הדגשת תחומי העוצמה והחזקה של הרשות, לצד חסמים ותחומים טעוני שיפור.

ניתוח
תמונה
מצב

לאור המיפוי והאבחון שבוצעו ייכتب דו"ח המציג את תמונה המצב ברשות. הדו"ח יתייחס לתהליכי עבודה מרכזיים של הרשות, הוא ינתח חזוקות וחולשות של הרשות, ימפה את התרבות הארגונית ואת הכוחות הניתולים וינתח את משקל העבודה ויתשי הוגמלין מרכזיים ברשות. התבוננות תבוצע לאור האתגרים והיעדים שהשרות מעוניינת לקדם. לאור זאת יסמןנו כיווני פעולה מומלצים בזוויג לתחומים המפורטים בהגדרת הפרויקט.

מטרת השלב היא לקבל תמונה כוללת על מגוון היבטים המשקפים את מצב הרשות הנוכחי.

תחומים לחקר במסגרת שלב הבכיוון והאבחון:

- ✓ **سبيبة פנימית:** חזון, ייעוד, מטרות, מבנה (בחינת הלהימה של המבנה הארגוני והתרבותת הארגונית למטרות וייעדי הרשות), תקשורת, תרבות, אינטגרציה, משקיף עבודה ויחסי גומלין מרכזיים ברשות ולכידות פנים ארגונית וכו');
- ✓ **سبيبة חיצונית:** הזרמוויות ותהליכי אסטרטגיים העומדים לפתחה של הרשות, כוחות חיצוניים המשפיעים על הרשות;
- ✓ **יכולות וכיישורים ניהוליים;**
- ✓ **מדיניות ארגונית;**
- ✓ **תשתיות טכנולוגיות;**

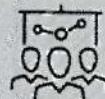
תוצר | דוח תמונת מצב (נספח ד'), מס' נתונים (נספח ה')



על הרשות להגיש דוח בינויים לאחרראי לפיתוח ארגוני ברשמי'ק באגף בכיר לניהול ההון האנושי, משרד הפנים, שבועיים לפני מועד כינוסה של ועדת היגוי עליונה.
בחינה ראשונית של הדוח תבוצע על ידי **הצוות המקצועי המיעץ**. הצוות יוכל לבקש הבהרות ולהנחות את הרשות להכניס שינויים או תוספות לדוח לפני הגשתו לוועדת היגוי עליונה. לאחר אישור הצוות המקצועי המיעץ, תכנס ועדת היגוי העליונה לדוח בדוח ואישור המשך הפעולות. הוועדה תדון בדוח ובכיווני הפעולה המוצעים ותאשר את המשך התקדמות.

דיוון בוועדת היגוי עליונה | דיוון במקומות לאור המטרות, מיקוד ואישור המשך

התקדמות.



בנייה תוכניתית העבודה לתהליכי הארגוני והמבנה הארגוני



**"הזרק הדורך בינו – אובי הדורך היחידה – לבנא את העתיד
היא ליצועו אותו"**

פיטר זרוקר

בשלב זהה תיבנה תוכניתית מפורטת לתהליכי הארגוני, לאור הדיוון שיתקיים בוועדת ההיגוי העליונה, ביחס לנירוח הכלול המשתקף בדוח הבניינים וכיוני הפעולה שהוצעו. התוכנית תפרט את הצעדים הדרושים על מנת להשיג את המטרות שנקבעו תוך הגדרת המדים, לוחות הזמן ורלוויות. בשלב זהה יטפל במקביל שני תחומיים:

1. בנייה תוכניתית מפורטת ורב-שנתית לתהליכי הארגוני.
2. בנייה המבנה הארגוני החולם את צרכי הרשות ומטרותיה וגיבוש המלצות לשינויים.

תוכנית תוכניתית לתהליכי הארגוני

התהליכי הארגוני יטפל בפיתוח תשתיות ארגניות לרשות ובניהת המסד הארגוני של הרשות המקומית, לאור החזון והיעדים של הרשות שגובשו בשלב הראשון. התוכניתית תותאם לעדדים ולמטרות של הרשות המקומית. התחומיים יטפלו במידת האפשר באופן מערכתי.

➤ התוכניתית תיבנה תוך דגש לבניית היכולת של הרשות המקומית למש את האתגרים הרחבים וההזדמנויות העולות מהחלהת הממשלת באפקיטה השוניות.

הנושאים המפורטים מהווים את הבסיס שנועד להניח תשתיות ניהול ולבסס איתנות ארגונית של הרשות המקומית:

روح הרשות והתרבות הארגונית

- **בנייה רוח הרשות** – חובה של אווירות מסווגות, מקצועיות והטמעה של אמונה ביכולת.
- **תרבות ארגונית המעודדת אחריות, מעורבות ומצוינות.**

חיזוק התשתיות הניהולית

• **פיתוח יכולות ומוניטיות** – מתן כלים אישיים וצוותיים למנהלים לביצוע מיטבי של תפקידם. פיתוח יכולות אישיות ניהול של המנהלים ועובדות הצוות הניהולי.

• **תוכנית הדרכה מפורטת** – תוכנית להתקצעות המנהלים והעבדים ולתמייה בהשגת היעדים שקבעה הרשות.

פיתוח שגורות ניהול

• **בנייה תוכניות עבודה מקשורות משאבים** כולל מדדים וביצוע תהליכי מדידת ביצועים – תהליכי מתמשך ומתפתח לאורך שנה פרויקט.

• **פיתוח שגורות ניהול ותהליכי עבודה** – בנייה והטמעה של שגורות ניהול ברמות השונות. חיזוק היכולות לנהל תהליכי רחבים חוות ארגון ותהליכי בתחום האחריות של כל אגף.

פיתוח תהליכי עבודה

- פיתוח תהליכי עבודה ווחביים** – פירוח תהליכי בין אגפים, לקידום מתואם של המטרות שהוגדרו.
- шиיפור תהליכי עבודה באגפים** – הגדרת אופי הפעולות הנדרשת בכלל האגפים וקבעת אגפים שבהם נדרשת עבודה עמוקה ו עמוקה ארגונית. במסגרת זו ייבנו תהליכי עבודה לאגפים וייכתבו נחים מתאימים.

הטמעת המבנה הארגוני

- הטמעת המבנה הארגוני** – קיום תהליכי לימוש ולהטמעה של המבנה שגובש ואושר בועדת ההיגוי העליונה. (כולל עידוד פרישה)

תשויות טכנולוגיות

- דיגיטציה ואוטומציה של עבודות הרשות המקומית** – תוכנית מפורטת לקידום התחומים, לאור ממצאי האבחון שנערך.

עקרונות בבניית תוכנית העבודה לתהליך הארגוני

הרשאות יכולה להחליט, בתיאום עם ועדת ההיגוי העליון ובאישורה, שפרקים מסוימים הדורשים התמחות מוקצת מוקצת יבצע ייעץ מומחה בתחום. לדוגמה: טיפול תהליכי כספיים בגזירות, תהליכי עבודה ברוחחה או בחינוך, ניתוח כלכלי של הוצאות הרשות וכו'.

היעצים נדרשים לשיתוף פעולה מקצועני ענייני ומקדם.



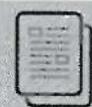
תוכנית העבודה שתיבנה לתהליך תתייחס לפרישה הרוב שנתיות של התהליכי, לארך 3-4 שנים, במטרה להטמע הרגולים ותהליכי בני קיימת.



לגביו כל סעיף מוצע בתוכנית העבודה תוגש תוכנית מפורטת של התהליך: הנושאים שיטופולו, הדרך לביצוע ולוח הזמנים המתוכן. התוכנית הפרט את היקפי החלקים בתהליך על פי שלבים, כולל התיאחות לפרישת העליות בתוכנית הרוב שנתיות. בתוכנית המוצעת יוצגו מגדדים לכל אחד מהפרקים המתוכננים – מידי התהליך ומגדדי תוצאות.



творר | תוכנית עבודה מפורטת לרבות תהליכי מפורטים, לוחות זמניות, עלויות ומגדדים.

**מבנה ארגוני**

עיצוב המבנה הארגוני כך שייהלום את המטרות והיעדים של הרשות, הן ברמת הרשות כולה והן ברמה הייחידית. המטרה של גיבוש מבנה ארגוני היא חלוקת העבודה בארגון וקבעת מגנוני התיאום.

המבנה הארגוני הוא אמצעי להגשמה מטרות ארגוניות. מבנה ארגוני משקף את אופני החלוקה של הפעולות הארגונית לתקדים, לתחומי ייחדות ולתחומי אחריות וסמכות. המבנה נועד לוסת את הפעולות הארגונית, בתחום אותה, לנtab את מהלכה ולפקח עליה. לכן, קיומו של מבנה ארגוני ברור ומוסכם היינו תנאי הכרחי לתפקיד ארגוני יעיל ו開啟י של הרשות.

הקשר בין מבנה ארגוני לבין שירותים וחשיבותו של מבנה ארגוני מתאים למבנה הארגוני נועד לשרת את השגת המטרות של הרשות המקומית, כך שהיחידות יוכל לתת את המעה המתאים לצרכים ולשירותים שהרשות המקומית מספקת ולאפשר את תהליכי הפיתוח והצמיחה המתוכננים.

גיבוש המבנה הארגוני המתאים, מחייב חשיבה عمוקה לגבי הדרכים באמצעותן תשרת הרשות את תושביה בצורה הטובה ביותר. לשם כך נדרשים תכנון מוקדם, ניתוח ובוחנה של סל השירותים שהרשות מעוניינת לספק לתושבים ולבנות את המערכת הארגונית בהתאם.

בבנייה המבנה הארגוני העתידי, חשוב לקחת בחשבון את תוכניות הצמיחה המתוכננות בהיבטים חברתיים כלכליים ואורבניים ולבנות מערכת שיאפשר את תהליכי הפיתוח הללו. המבנה הארגוני המוצע צריך להיבנות תוך חשיבה לטווח ארוך ולקחת בחשבון את כל הרכסים בהוויה ובעתיד. **מיימוש המבנה יעשה לאורך זמן ובהתאם ליכולת התקציבית של הרשות.**

דגשים מרכזיים בבחינת המבנה הארגוני ובתבונון המבנה הרצוי

- ✓ מייפוי המבנה הארגוני הנוכחי ובחינתו ביחס לפעולות הקיימת של הרשות, בהתאם להנחיות המפורטת בסוף זו;
- ✓ בחינת מידת ההתאמה של היחידות השונות למוץן השירותים הנדרשים ולצמיחה המתוכננת;
- ✓ מייפוי תהליכי העבודה ובעלי התפקידים הממלאים אותם. בחינת הטיפול בתחוםים השונים והאם קיימת חפיפה בין עובדים ותפקידים;
- ✓ בתבוננות על תהליכי העבודה והשירותים יש לקחת בחשבון אלו תהליכי או שירותים מבוצעים באמצעות מיקור חזק ולהתאים את אופי היחידה בדרך הפעולה;
- ✓ מוץן המלצות למבנה ארגוני חדש התואם את יעדיו הרשות המקומית שהוגדרו, בכלל זה תהליכי עידוד פרישה, העליות הנגזרות מכך ולוחות זמינות צפויים. ההמלצות יפרטו רמות קדימות, הצעות עידוד פרישה לעובדים ותיקים, אומדן פערים בעליית כוח אדם בין המבנה קיימים למבנה המוצע, אילוצים מבניים בטוחות הקצר וכו'.

תוצר | מבנה ארגוני בהתאם להנחיות בסוף זו



וועדת היוגי עלילגה | דיוון בתוכנית העבודה המוצעת לפרויקט ואישורו. דיוון במבנה הארגוני המוצע ואישורו. 000

הועדה תאשר את השינויים הנדרשים במבנה הארגוני, כולל תוכנית לעידוד פרישה, ואת התקציב הנדרש לביצועם.

יישום והטמעה |



השלב הזה הוא לב התהליך הארגוני, במסגרתו ימומשו התהליכי הארגוניים שהושרו בועדת היוגי העליונה, במטרה לבנות ולבסס את היכולות הניהוליות והארגוןיות של הרשות המקומית.

התהליך השינוי והצמיחה יתחולל בשילוב של בניית תהליכי עבודה, מנגנוןים ושגרות המבוססות אותן עם הטמעה של תרבות ארגונית המעודדת אחריות, מעורבות ומצוינות.

ביסוס רשות מקומית אינטואטיבית ואפקטיבית המצליח להציג מטרות ולהציג אותן, נשען על הטמעת תרבות ארגונית המעודדת יצרת שתויות ומנגנונים ארגוניים תומכי למידה, עבודה בשיתופי פעולה, וኒצואל הזדמנויות. תהליכי אלו, משפרים את יכולות הביצוע של העובדים, מכנים להם התנהלות חדשות, המכוננות למטרות הרשות, מעלים את המוטיבציה ומאגירים את מידת המחויבות של הנהלה והעובדים, לקידום העשייה ברשות המקומית.

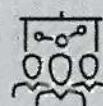
עבודה על פי אבני דרך | העבודה תתקיים בהתאם לתוכנית העבודה המפורטת שאושרה.



פעולות ארגונית

- ✓ הייעץ או היועצים יבצעו את עבודותם בדרך המקצועית המיטבית;
- ✓ הרשות המקומית תסייע בכל צורך לקידום השגת המטרות, לבניית שיתוף פעולה עם הגורמים המקצועיים ברשות ולהעמדת משבבי הזמן הארגוניים והניהוליים הנדרשים;
- ✓ הרשות המקומית תהיה שותפה מלאה בתהליכי הארגוניים;
- ✓ הרשות תוביל בניהול והטמעה של התשתיות הארגניות כפי שיוגדרו בתהליכי העבודה;
- ✓ הרשות תקים מסגרת עבודה קבועה ושותפת של ועדת היוגי הרשותית ובמסגרתה יידנו נושאים ודילמות העולים בתהליכי הייעוץ הארגוני. במסגרת זו יתקבלו החלטות ויפתרו קשיים.

וועדת היוגי עליונה | דיוון בדוחות התקדמות תהליכי פיתוח ארגוני.



יעוז התקציב |

הказאת התקציב תתחלק בשלב ראשון לשולש חלקים שווים:

תקציב הליווי המוצע | בנייה וביצוע של תהליך הייעוץ, כולל שלב הכוון והאבחן תהיליך אבחן מكيف, על פי המודל שנקבע, גיבוש תוכנית עבודה מפורטת שתאושר על ידי ועדת ההיגי הعليונה של הפרויקט וביצוע ומימוש של כל התוכנית שתאושר.

הרשות תחתום עם הייעוץ על הסכם מסגרת באופן הבא:
שלב ראשון – ביצוע של היפוי, האבחן והתכנון של התהליך הארגוני (שלבים 1-2). ההיקף הכספי של הפרק הזה יהיה עד 10% מגובה התקציב לליווי המוצע.

שלב שני - התקשרות בספית עם הייעוץ בהתאם לתוכנית הייעוץ שאושרה בוועדת ההיגי הعليונה – בחוזה שיחתמו עם הייעוץVICLIL ותוכנית העבודה לביצוע התהליך הארגוני שאושרה בוועדת ההיגי הعليונה. במסגרת זו יופרטו התחומים והתהליכים שאושרו, וכל פרק תוקצה מסגרת שעות ועלוות בהתאם לתוכנית שאושרה בוועדת ההיגי הعليונה.
במידת הצורך, אם הוחלט על הפעלת יועצים נוספים לתחומים ממוקדים, תתקשר הרשות בהתקשרות חוזית באותה מתכונת.

תקציב פעולות תומכות | פעולות תומכות לתהליכי ארגוני, כולל עידוד פרישה, טיפול וריענון כוח אדם
התקציב נועד לאפשר לרשות המקומית לעודד פרישה של מנהלים ועובדים ותיקים וקליטת מנהלים ועובדים מתאימים לאגירים ולמטרות שמצויבת הרשות.

תקציב זה ישמש גם לביצוע פעולות תומכות לתהליכי ארגוני, כגון הצטיידות הרשות בתוכנות ניהול תחומי פעילות ברשות המקומית.

שינויי יעוז בין חלק התקציב | לאחר שנה מתחילת התהליך, יהיה אפשר להעביר התקציבים בין החלקים. בשלב זה תדע הרשות באופן מדויק יותר מהם הצרכים הממוקדים שלא ביחס לכל חלק. יובהר כי בסמכות ועדת ההיגי הعليונה בלבד להחלטת על שינוי יעוז בין חלק התקציב.

מימוש התקציב וניהול המערך הכספי בפרויקט יבוצע בהתאם לנוהל מפורט שיופיעם בהמשך.

נספחים |

נספח א | רצף תחיליך

נספח ב | הצהרת הרשות המקומית

נספח ג | הצהרה על הקמת ועדת היגוי רשותית ובחירה יווץ לתחילת

נספח ד | דוח תМОנת מצב

נספח ה | התניות לבניית מסד נתונים

נספח ו | הנחיות להציג מבנה ארגוני

נספח א'

rzfהתהlixir

שלב	פעולות	מסמכים	הערות
1. ניסוח	ראש הרשות והנהלה הבכירה כנס פתיחה – מפגש התנועת התהlixir	הציג מסגרת תקציבית כוללת לרשות	נספח ב' הצהרת הרשות המקומית
2. סידור	החלטת הרשות על כניסה לתהlixir הקמת צוות מוביל בראשות – קביעת מוביל התהlixir והרכבת ועדת היגיון רשותית	נספח ג'	נספח ג' מכך ליעזרים מסמך מכزو ליעזרים
3. איסוף נתונים ומייפוי	פרסום מכزو ליעזרים קיים תהליך בחירת יועצים	בחירה והתקשרות כספית	דיוון פתיחה של ראש הרשות, הנהלה ה בכירה והיעץ עם ועדת היגיון העלונה
4. איסוף נתונים ומייפוי	הרשות לאן - תהליכי חשיבה אסטרטגיים הגדרת המטרות המרכזיות	החלטה על החלטה של הרשות על מסגרת הדין: הנהלה בכירה עובדי הרשות בעלי ענין מרכזיים ביישוב	נספח ה' מייפוי נתונים
5. איסוף נתונים ומייפוי	ניתוח מצב וגיבוש דוגשים לתהlixir הארגוני	נספח ד' דוח תמונות מצב	דיוון בוועדת היגיון עלונה
6. איסוף נתונים ומייפוי	בנייה תוכנית לתהlixir הארגוני בהתאם לממצאי האבחון והיעדים של הרשות המקומית	תוכנית מפורטת לתהlixir היעץ כולל עלויות ומددים	נספח ז' מבנה ארגוני המטרות של הרשות
7. איסוף נתונים ומייפוי	וועדת היגיון העלונה – דיוון בדוח הארגוני המשכים והתוכנית המפורטת ויאישורם	תוכנית מאושרת ומددים מאושרים	
8. יישום וטמעה	הגדרת תוכנית העבודה המפורטת לביצוע במסגרת התקשרות כספית עם הייעץ, בהתאם לתוכנית הייעוץ שהושרה בוועדת היגיון העלונה	נספח תוכנית העבודה והמשימות	נספח תוכנית מפורטת ועלותה, בהמשך לחזזה
9. יישום וטמעה	יישום וטמעה של התוכנית		פניות קבועות של ועדת היגיון רשותית (בהתחלה אחת לשבועיים ואחר כך אחת לחודש)
10. סיום	וועדת היגיון עלונה	דוח מעקב ולויו הרשות וסתוטס מדדים	פניות מתואמות מראש בפרק זמן קבועים
	דוח מסכם – דיוון בוועדת היגיון עלונה	דוח מסכם	

נספח ב

תאריך

**הצהרת הרשות המקומית
פרויקט לפיתוח ארגוני בעיריית חריש**

הצהרה זו גובשה כחלק מהשתפות עיריית חריש בתכנית לפיתוח ארגוני ברשות מקומית בהובלת משרד הפנים (להלן – **התכנית**). התכנית מבקשת לחזק את העיר חריש באופן שישיע לה לשקייע בפיתוח התשתיות הארגוניות במטרה לחולש שינוי ממשוני ולחבאה לידי התנהלות אפקטיבית ויעילה בתחום הארגוני וחיזוק ההון האנושי.

ה策劃 התכנית תלויה במידה רבה בנכונות ובמוחיבות הרשות המקומית לפעול בשותפות מלאה עם משרד הפנים, ממערך המפעמים, יועצים מלאים ווגרים נספחים על מנת לאפשר קיום תהליך אמיתי שיביא לישום עקרונות ומטרות התכנית.

לאור האמור, עיריית חריש מצהירה ומתחייבת להשתתף בפרויקט לפיתוח ארגוני כולני, כחלק מミימוש החלטות ממשלה מס' 870, להוביל לשיפור במרקח הארגוני ברשות המקומית ולסייע בשיפור השירות לתושב ומתחייבת לפעול:

- א. בשיתוף פעולה מלא עם משרד הפנים, הייעצים המלאים, מערך המפעמים וכן גורמים רלוונטיים אחרים להצלחת התכנית ומימוש מטרותיה – הכל בהתאם לחיזוק הרשות המקומית ושיפור השירות לתושב.
- ב. להשתתף בהשתלמויות ובפורומים מקצועיים וכל מסגרת נוספת שתבנה לטובת התהליך.
- ג. לקידום מהליכים לקידום התיעילות ארגונית וחיזוק ההון האנושי – הכל בהתאם לתכנית פועלה שתואשר ע"י ועדת היגוי עליונה.
- ד. ליישום המלצות כפי שייקבעו בסוף שלב המיפוי והביקורת.
- ה. להקים והפעלת ועדת היגוי רשותית לילויו וקידום התכנית על כל שלביה.
- ו. לשיתוף הנהלת הרשות במהליכים הארגוניים ותהליכי החשיבה והתכנון.
- ז. להעביר למשרד הפנים נתונים רלוונטיים ודיווחים על התקדמות התכנית.
- ח. לפעול בכפוף לחוק ונוהלי המכרזים החלים על הרשות המקומית.
- ט. להשתמש בתקציב שהוקצת אך ורוק למטרות לשם הוא ועוד, קרי, לתחילici פיתוח ארגוני וhammadotim על ידי ועדת היגוי עליונה וזאת בהתאם להחלטת ממשלה מס' 870 מיום 20.12.2015 "סיווע בהקמת העיר חריש".

ידוע לנו כי עמידה בצעדים שייקבעו על ידי ועדת היגוי העליונה להוכחת רצינות ומוחיבות עלולה להביא לביטול השתפות הרשות המקומית בתכנית וכן ביטול התתiability הכספיות במידה ויתנו על ידי משרד הפנים ליישום התכנית.

על החתום:**ראש הרשות המקומית**

חותמת וחתימה

מנכ"ל/ מזכיר הרשות המקומית

חותמת וחתימה

צבר הרשות המקומית

חותמת וחתימה

חשב מלולה¹

¹ במידה ומונגה לרשות המקומית השם מלולה, יש לזרף את החתום על גבי טופס זה לצד חתימת המכהר.

ט' ט' ט' ט'

מכרז פומבי מס' _____ למתן שירותים ייעוץ ארגוני עבור החברה המלואים בעמ' מ.ב.

נספח ג)

תאריך _____

הצהרה על הקמת ועדת הייגוי רשותית ובחירת יווץ לתהילין פרויקט לפיתוח ארגוני ב _____

וועדת הייגוי רשותית

במסגרת זו, הוקם צוות מוביל אשר יהוה ועדת הייגוי רשותית במטרה לקדם את תהליכי הפיתוח הארגוני.
להלן שמות חברי הוועדה:

שם: _____ תפקיד: _____ - יו"ר הוועדה
שם: _____ תפקיד: _____ - חבר
שם: _____ תפקיד: _____ - חבר

פרטי הייעוץ הארגוני שנבחר במכרז למתן שירותים ייעוץ לפיתוח ארגוני

פרטי איש קשר מטעם הנהלת הרשות המקומית שתפקידו לאירוע לוועץ (רכז פרויקט)

שם: _____ תפקיד: _____
טלפון: _____ נייר: _____ דוא"ל: _____

ראש הרשות המקומית

חותמת וחותימה

מנכ"ל/מזכיר הרשות המקומית

חותמת וחותימה

גובר הרשות המקומית

חותמת וחותימה

חשב מלאה²

² במירה ומונה לרשות המקומיתحسب מלאה, ישlezק את חתימתו על גבי צופס זה לצד חתימת הגובר.

נספח ד**דו"ח תМОנת מצלב**

רשות מקומית _____ שם הייעץ _____

* לדוח يتלווה תקציר מנהלים תמציתי ויצורף מסד נתונים באמצעות קבצי אקסל המצורפים.

רקע לתהליכי א

תיאור תהליך המיפוי והאבחן ברשות: פירוט גורמי המקצוע והמקורות שמסותמכים עליהם בהכנות הדוח

תיאור תהליכי המיפוי | כיצד נאספו הנתונים

תיאור תהליכי האבחן | אילו ראיונות נערכו, אילו סדנאות התקיימו וכו'

מה אפשר ללמידה מתקליך איסוף הנתונים ברשות? | תיאור קשיים וחסמים בתהליכי איסוף הנתונים, המלצות למנגנונים והתהליכים עתידיים לאיסוף נתונים ברשות.

תיאור נתונים חסרים ונחותים בתהליכי המיפוי

תיאור תהליכי גיבוש תМОנת העתיד של הרשות, המטרות וכיוני הפעולה

מאפיינים חיצוניים ופנימיים של הרשות

תМОנת הרשות בתחום המרחב הגיאוגרפי, הכלכלי, הפוליטי והחברתי

S.W.O.T

- חזוקות
- חולשות
- אתגרים
- הזדמנויות

תיאור השחקנים המרכזיים המשפיעים, בתחום הרשות ומוחץ לה

הרשות לאן?
תיאור המטרות והיעדים המרכזיים של הרשות. כיווני צמיחה ומאץ העיקריים של הרשות בשנים הקרובות (מבוסט על תחילה חשיבה של מחייב החלטות שהתקיימים בשיתוף עם בעלי עניין נוספים)
מאפייני התרבות הארגונית והניהולית
מאפייני התרבות הארגונית
מאפייני התרבות הניהולית רמת המנהלים, היכולת הניהולית ותchromת המסוגות
שגרות ניהול ותהליכי עבודה
שגרות ניהול
ניהול פרויקטים מערכתיים המשלבים עבודות אגפים שונים
תוכנית עבודה שנתית ומודידת
מידת השליטה של המנהלים בתקציבי הרשות וניהול התקציבים מחלוקתם ברשות
תקשורת פנים ארגונית
nitot_mashki_avoda_yichsi_gomlini_maretsiyim

ניהול ההון האנושי
תוכנית לפיתוח מקצועי והדרבה
תהליכי מדידה והערכתה של עובדים
תהליכי גיוס, קליטה ופרישה
תשתיות טכנולוגיות
שונות
ניתוח היחידות השונות של הרשות
אופי מערך רכש והתקשרות
מסקנות ביןים והמלצות ראשוניות
אתגרים מערכתיים בתפקוד הרשות כיווני המאמץ העיקריים המומלצים בתהליך הליווי הארגוני: תהליכי מערכתיים של הרשות כולה ותהליכי ממוקדים במחלקות שונות
מנופי שינוי מרכזיים
גיבוש תחומיים ראשוניים לפעילויות מומלצת המלצה לסדרי עדיפות
המלצות לבניית רוח הרשות המקומית מיתוגה מחויבות ותחושת מסוגלות

נספח ה**הנחיות למיפוי נתוניים |**

יש למלא את קובץ ה- Excel המצורף ("מיפוי נתונים") בהתאם להנחיות הבאות:

1. דוח מרכז | הדוח זה מרכז את הנתוניים המרכזיים מכל אחד מהטפסים, והוא כולל שילוב של נתונים "ונגליים" ונתונים "מקלדים". חשוב לציין כי הדוח מרכז אינו מהו **תחליף לשאר הגליגנות**. על מנת להבין את התמונה המלאה ברשות, יש לעיין בכל הטפסים. אולם הדוח מרכז מספק תמונה תמציתית.
עבור התחומים הבאים, נדרש היישר להקליד נתונים בשדות הרלוונטיים:
 - ✓ הנהלת הרשות
 - ✓ נתונים אוכולוסייה
 - ✓ היסטוריה ארגונית
 * הנתוניים יישלפו ממקורות מהימנים כגון: דוחות כספיים מבוקרים, מרשם אוכולוסין, למ"ס וכו', ומקור הנתוניים יצוין בדוח.
2. משאבי אנוש | גילוון זה מכיל נתונים הקשורים לניהול החון האנושי ברשות. את נתונים כוח האדם והשכר ניתן לשולף מתוך דוח מabit כ"א ושכר, המוגש לידי משרד הפנים מדי שנה (נתוניים מתיחתיים לטבאלות נתונים כוח אדם ושכר, נתונים עבור שנת הדיווח الأخيرة ואישוש משרות סטטוטוריות). את שאר הנתוניים יש לאסוף במהלך עבודתו השטוח ברשות.
3. ניהול משאבי אנוש | מיפוי תחום משאבי אנוש, כולל מרכיבים המתיחשים לתפקיד מקצוע של יחידת משאבי אנוש, לפעילויות משאבי אנוש ולמעמדו של מנהל משאבי אנוש.
4. תקציב, הכנסות ופיתוח כלכלי | הגילוון מתיחס לפעולות השפ"ע בעיר. בנוגע ליבטים של פינוי אשפה וניקיון, יש לציין מי מבצע את הפעולות (קניית שירותי או עובדי עירייה) ולצרף מסמכים רלוונטיים (כגון מספר קבלנים, תקופת הסכם וכו'). בנוגע לשיעור פחות המים, יש להציג הערכות בנוגע לכמות המים שהולכת לאיוב בכנות הרשות.
5. הנדסה | גילוון זה מתיחס לפעולות השוטפת של הרשות (היתרי בנייה, פיקוח על הבניה) וכן בתכניות בניין עיר של הרשות. אין למלא את השדות המסומנים בצהוב.
6. מדיה ומערכות מחשב | גילוון זה מציג את רמת השימוש בטכנולוגיה ברשות. אין למלא את השדות המסומנים בצהוב.
7. חינוך | גילוון זה מציג היבטים שונים הנוגעים למערכת החינוך ברשות, כולל רמת התקציב של השלטון המרכזי ויכולת מיצוי התקציבים ממנו. אין למלא את השדות המסומנים בצהוב.
8. רווחה | גילוון זה מציג היבטים שונים הנוגעים לרוחה ושירותים חברתיים ברשות.
9. תאגידים עירוניים | יש למלא חלק זה בתמציתיות. את היקף הפעולות יש להזין באופן מילולי (לא פועל, היקף פעילות זניח או היקף פעילות משמעותית). המטרה היא לקבל אינדיקציה בסיסית איזות היקף קשרי הגומלין בין הרשות המקומית לתאגיד, וכן לגבי ייעוד התאגיד ומקומו בפינוח הרשות המקומית. את התובנות ניתן יהיה להטמע בדוח החמלצות ובמידת הצורך לחבר במהלך את האגף הבכיר לתאגידים עירוניים במשרד הפנים.

דוח מרכזי |

2.1 נספח ב' - דוח מרכזי

שם הרשות _____

דוח מרכזי		שם היועץ
מספר	ת่อง	
1	שם ראש הרשות	הנתלת הרשות נתוי אוכלוסייה
2	מספרעים בהם מכון בראש הרשות	
3	מספר חברם מועצה	
4	מספר חברם קגאלציה	
5	מספר חברם אפוזציה	
6	מספר הושבים	
7	מספר משפחות	
8	מספר תושבים עד גיל 18	
9	רונה סוציאו אקונומית	
10	אחוז אבטלה ברשות	
11	קיים תוכנית החואחה כיווים	היטרוריה ארגונית
12	קיים שב מלאוח כיווים	
13	קיים תוכנות חכמתה קידומת	
14	זעודה ממונה בערך	
15	התערוביות ארגניות מערכיות בשנים האחרונות	
16	טס'-שרות	
17	טס'-עובדים לא כל מורות וסיעות	
18	טס'-עובדים - בחרים	
19	טס'-עובדים - הנלה וככלות	
20	טס'-עובדים - שירותים מקומיים	
21	טס'-עובדים - שירותים ממלכתיים	משאבי אנוש
22	טס'-עובדים - מעטים	
23	טס'-עובדים - נמלחים	
24	טס'-עובדים שנקלטו בשנה האחרונות	
25	מספר עובדים שפירושו בשנה הקרובות	
26	מספר השירות טטוטוריות נאוישות	
27	חפת מים	
28	תקציר מתוכנן	
29	בטיחו	#DIV/0!
30	יחס בין תכון לביצוע	
31	תכנית החואחה	
32	חשב מלאוח	
33	חאנדר מים	
34	נרענן מצטרב	
35	שיעור גראן מצטרב	
36	נדפסו שוטף	
37	שיעור גראן שוטף	
38	הוצאות חסר נשליח	
39	שיעור הוצאות שכר	
40	סק הוצאות בתברירים	
41	שיעור הוצאות בתכירים	#DIV/0!
42	יתרה בתכירים פעילים	
43	נכען איון	
44	שיעור מנען איון מכל התקציבים	
45	ארנוונה שוטף	
46	ארנוונה שוטף - נתונים שאים למורות	
47	הרכ'כ ארנוונה שוטף	
48	ארנוונה פירורים (מנורוים)	
49	ארנוונה פירורים (נכיסים שאינים מנורוים)	
50	הרכ'כ ארנוונה פירורים	
51	הרכ'כ ארנוונה	#DIV/0!
52	הרכ'כ ארנוונה שוטף	
53	שותף - שעור ארנוונה שאינה למורות	
54	פירורים - שטור ארנוונה שאינה למורות	
55	סק הכל - שטור ארנוונה שאינה למורות	
56	אחווצ בגייה	
57	מום (מנדרה או התאניד)	
58	כיבוב (מנדרה או התאניד)	
59	סק החשקה בתlications	
60	סך הרכנות הפטיות	
61	טס'-היורי בניה שהוציאו	הנדסה
62	טס'-קבשות שיכוות	
63	טס'-היורי זירוק שקיבלו היזיר	
64	סק הכנסות מוארות והיטלים	
65	שיעור ביצועה היריסה (מחוק הזרים)	

		0	מנמ"ר בהעסקה ישירה	66
	#DIV/0!	0	יחס מחשבים/עובדים	67
	0	שרות זואר אלקטронוי	68	
	#DIV/0!	0	שיעור עובדים המשמשים במיל של הרשות	69
		0	אתר אינטרנט פעיל	70
		0	שירותות אינטראקטיבים לתושב	71
		0	שימוש באפליקציות	72
		0	טסי' תמכות בשימוש הרשות	73
		0	גני ילדים - מספר מסדotta	74
		0	גני ילדים - מספר תלמידים	75
		0	תג"ס טוויזים - מספר מסדotta	76
		0	בתאי'ס טוויזים - מספר תלמידים	77
		0	חטבות בינויים - מספר מסדotta	78
		0	חטבות בינויים - מספר תלמידים	79
		0	תיכון - מספר מסדotta	80
		0	תיכון - מספר תלמידים	81
		0	חינוך מיוחד - מספר תלמידים	82
	#DIV/0!	0	inson - שיעור תלמידים במטגרות מוחץ לרשות	83
	#DIV/0!	0	חטב - שיעור תלמידים במסגרות מוחץ לרשות	84
	#DIV/0!	0	חינוך - שיעור תלמידים במטגרות מוחץ לרשות	85
	#DIV/0!	0	סח"כ - שיעור תלמידים במסגרות מוחץ לרשות	86
		0	אחו זקנים לברות (נתנו אחרון שקיים)	87
		0	אחו מתגיסים (נתנו אחרון שקיים)	88
		0	תיקובו משרד החינוך - תקן	89
		0	תיקובו משרד החינוך בפועל	90
	#DIV/0!	0	תיקוב משרד החינוך - ייש בז חתקן לפועל	91
		0	מספר משפחות בטיפול רוחה	92
		0	שיעור תושבים בטיפול היחיד	93
		0	תיקוב משרד החינוך - תקן	94
		0	תיקוב משרד החינוך בפועל	95
	#DIV/0!	0	תיקוב משרד החינוך - ייש בין חתקן לפועל	96
		0	תאגידיים פעילים בראשות	97

משאבי אנוש | נתוני כח אדם ושכר

נתוני כח אדם ושכר						שם הרשות	שם היועץ
משאבי אנוש							
2015	2014	2013	2012	2011			
						מס' משרות	
						מס' עובדים (לא כולל מורים וסיעוד)	
						מספר עובדים כולל	
						מספר משרות חיצונית	
						מספר עובדים חינוך	
						מספר משרות רוחה	
						מספר עובדים דוחה	
						מספר עובדים שיקלטו	
						מספר עובדים שפרשו	
						אירוש משרות סטטוטוריות	
0							

נתוני כ"א ושכר עברו לשנת הדוחות האחרונה			
סה"ב עלות מעביד	מס' עובדים	מס' משרות	בחירה
			הוותה וככלויות
			שירותים מקומיים
			שירותים ממלכתיים
			幡 פעילים
			גמלאים

העסקת כוח אדם במילוי תפקיד		
שם החברה	תפקיד	מספר עובדים

איוש משרות סטטוטוריות/חוויות	
שם	תפקיד
	מנכ"ל / נזקידי
	יוועץ משפטי
	גובר
	מו"ר יזרת חינוך
	מרנדס
	מו"ר משאבי אנוש
	טונת שירותים חברתיים
	מנכל תפעול / שפיע'
	מנהנה חרום ובתחון (קב'ט)
	מכקר ומפומנה על תלוותה הבוגרת
	יעצת לקידום מעמד האישה
	מו"ר יהירות נער

היבטים בניהול הון אנושי	
שיעור העובדים המתויבים להחותים כרכיש	שיעור העובדים שעבור הערכת העובדים
	האם קאים מעקב ורישום אחר הרשותות
	שיעור העובדים שעבור תשאלמות
	שיעור העובדים שיuczו ללימודים אקדמיים
	שיעור העובדים בעלי תיאור תפקיד

מייפוי פעילותות בתחום ניהול משאבי אנוש

תמונה מצב	נושא
	האם קיימת יחידת משאבי אנוש
	תיאור בעלי התפקידים ביחידת, במידה וקיים
	תיאור תחומי הפעילות בהם עוסקת יחידת משאבי אנוש וההיקף היחסי של כל פעילות

שפע ותשתיות

שם הייעץ: _____ שם הרשות: _____

שפ"ע ותשתיות		
מסמכים נוספים	נתונים	נושא
		פינוי אשפה
		ניקיון

שפע ותשתיות

תמונה מצב	נושא
	אם פועל בישוב מוקד עירוני?
	אם נקבעו זמני תקן לפעילות?
	באיזו מידה הוטמעה ברשות הרפורמה ברישיון עסקים?

תקציב, הכנסות ופיתוח כלכלי

	תקציב, הכנסות ופיתוח כלכלי						שם הרשות:
	שם הייעוץ:						שם הרשות:
2015	2014	2013	2012	2011			
אין לפחות שנות נתונים							
						תקציב מתוכנו	
						בפיתוח	
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		יחס בין הבנהו לbijctou	
						תכנית הבראה	
						חשב מלווה	
						תאגיד מים	
						גרעין מצטבר	
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		שיעור גרעין מצטבר	
						גרעין שוטף	
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		שיעור גרעין שוטף (אלש"ח)	
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		שיעור הוצאותה שכר	
						סך הוצאותה בתבירותים	
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		שיעור הוצאותה בתבירותים	
						יתרה בתבירותים פעילים	
						מעק איון	
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		שיעור מענק איון מכל התקציב	
						ארוננה שוטף	
						ארוננה שוטף - נכסים שאינם מנוראים	
0	0	0	0	0	0	סה"כ ארוננה שוטף	
						ארוננה פינויים (מנוראים)	
						ארוננה פינויים (נכסים שאינם מנוראים)	
0	0	0	0	0	0	סה"כ ארוננה פינויים	
0	0	0	0	0	0	סה"כ ארוננה	
						סה"כ ארוננה שאינה למנוראים	
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		שוטף - שיעור ארוננה שאינה למנוראים	
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		פינויים - שיעור ארוננה שאינה למנוראים	
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		סך הכל - שיעור ארוננה שאינה למנוראים	
						אותו גביה	
						פום (במידה ואין תאגידי)	
						bijob (במידה ואין תאגידי)	

הנדסה | רישוי ופיקוח

שם הרשות: _____					
הנדסה					
רישוי ופיקוח					
תchos	נושא	2015	2014	2013	2012
רישוי	מס' היתרי בניה שהוצאו				
	מס' בקשות שנפתחו				
	מס' יחידות דיור שקיבלו היתר				
	סך הכנסות מאגרות בניה				
	סך הכנסות מהיטלי השבחה				
	סך הכנסות מהיטלי פיתוח				
פיקוח	מס' דוחות פיקוח				
	מס' כתבי אישום				
	מס' צווי הריסה שנייתנו				
	מס' צווי הריסה שבוצעו בפועל				
	שיעור ביצוע הרישה (מתוך הצוים)				
	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

הנדסה רישום ופיקוח	
נושא	תמונה מצב
האם יש לישוב תוכנית מתאר מאושרת?	
האם פועלים במסגרת ועדת לתכנון ובניה Locale או מרחבית?	

מדיה ומערכות מחשב

שם הייעוץ: _____ שם הרשות: _____

מיחשוב, מדיה ומערכות מידע

תוכנות בשימוש הרשות		נתונים כלליים	
נושא	שם התוכנה	נתון	
ণימיר בהעסקה ישירה	ניהול תקציב	ণימיר	
מס' מחשבים פעילים ברשות	שכר		
יחס מחשבים/עובדים	גביה	#DIV/0!	
שרות דואר אלקטרוני	רכש		
מס' עובדים המשתמשים במיל של הרשות	מכרזים וחזיות		
שיעור עובדים המשתמשים במיל של רשות	המחלקה חשבונות	:0/Avg#	
אתר אינטראקטיבי פעיל	משאבי אנוש		
שירותים אינטראקטיביים לתושב	רישוי ופיקוח על הבניה		
שימוש באפליקציות	GIS		
מס' תוכנות בשימוש הרשות	ניהול פרויקטים		
	מודול עירוני		
שירותים הנחוצים באמצעות המדיה (אינטרנט, אפליקציות)		תחומי	
רישוי עסקים	שירות		

פתרונות שירותי מיחשוב הנרכשים במקורה חז	
שירות	ספק

מדיה ומערכות מחשב

נושא	תמונה מצב
האם יש ברשות ייחידת מחשוב?	
מה היקף העובדים?	
מהם תחומי הפעולות?	

חינוך

נושא	תמונה מצב
מהם יעדיו הרשות בתחום החינוך?	
האם יש לרשות תוכנית אב לחינוך?	
האם מופעל ניהול עצמי בבתי הספר?	
האם פועל יועץ מלאוה מטעם משרד החינוך?	
אלו עמותות או ארגונים פועלים במסגרת מערך החינוך?	

שם הרשות: _____ שם היישוב: _____

חינוך	
נושא	נתון
גני ילדים - מספר מוסדות	
גני ילדים - מספר תלמידים	
בתVIS יסודיים - מספר מוסדות	
בתVIS יסודיים - מספר תלמידים	
חטיבות ביניים - מספר מוסדות	
חטיבות ביניים - מספר תלמידים	
תיכון - מספר מוסדות	
תיכון - מספר תלמידים	
חינוך מיוחד - מספר תלמידים	
יסודי - מס' תלמידים במסגרת מחוץ לרשota	
יסודי - שיעור תלמידים במסגרת מחוץ לרשota	#DIV/0!
חטיבות ביניים - מס' תלמידים במסגרת מחוץ לרשota	
חטיב - שיעור תלמידים במסגרת מחוץ לרשota	#DIV/0!
תיכון - מס' תלמידים במסגרת מחוץ לרשota	
תיכון - שיעור תלמידים במסגרת מחוץ לרשota	#DIV/0!
סהכ - מס תלמידים במסגרת מחוץ לרשota	0
סה"כ - שיעור תלמידים במסגרת מחוץ לרשota	#DIV/0!
אחו זכאים לבגרות (נתנו אחרון שקיים)	
אחו מתגייסים (נתנו אחרון שקיים)	
תיקצוב משרד החינוך - תקן	
תיקצוב משרד החינוך בפועל	
תיקצוב משרד החינוך - יחס בין התקן לפועל	#DIV/0!

רווחה ושירותים חברתיים

תמונה מצב	נושא
	האם מופעלות ברשות תוכניות פיתוח חברתי קהילתי במסגרת פרויקטים ארציש?
	אילו עמותות וארגוני מגזר שלישי פועלם בשיתוף עם הרווחה
	האם מוטמעת הרשות הרפומת ברווחה?
	האם פועל הרשות יועץ מלאה מטעם משרד הרווחה?
	האם ישנים תהליכיים או פרויקטים משותפים לחינוך ולרווחה?

שם היישוב: _____ שם הרשות: _____

רווחה ושירותים חברתיים	
	מספר משפחות בטיפול רווחה
	שיעור תושבים בטיפול היחידה
	תיקזוב משרד הרווחה - תקן
	תיקזוב משרד הרווחה בפועל
#DIV/0!	תיקזוב משרד הרווחה - יחס בין התקן לפועל

מכוון פומבי מס' 10

למתן שירותים ייעוץ ארגוני עברו אלאג אקלטן תרג

תאגידיים עירוניים |

תאגידיים עירוניים (בגל הביתם פועל)							שם הרשות:
מספר	שם התאגידי	סוכנות	סיטוטס	תקוף פעילות (בללי)	תיאור קשרי הgóמלוּן עם הרשות המקומית	שם הייעוץ:	
1							שם הרשות:
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
אין למלأ שדות חסומים							

נספח ו

הנחיות להצעת מבנה ארגוני

את המבנה הארגוני של הרשות יש לעורך בפורמט גרפי (תרשים ארגוני) ולהציג בשתי רמות:

(1) רמה כלל ארגונית: תיאור סכמתי של המבנה הארגוני של כלל הרשות, ברמת הייחדות וייחידות המשנה, ובכלל זאת תיאור הכספיות.

(2) רמת האגף: עבור כל אגף, יש לשרטט מבנה ארגוני ה כולל את **כל התפקידים ברשות**. עבור כל תפקיד יש לציין:

- שם העובד
- הגדרת תפקיד
- מתח דרגות
- אופן קליטה
- תאריך קליטה
- הפניה למסמכים המאשרים את הנתונים הנ"ל.

במבנה הארגוני יש לכלול את כל העובדים ברשות, כולל עובדים סוציאליים, ולמעט מורים.

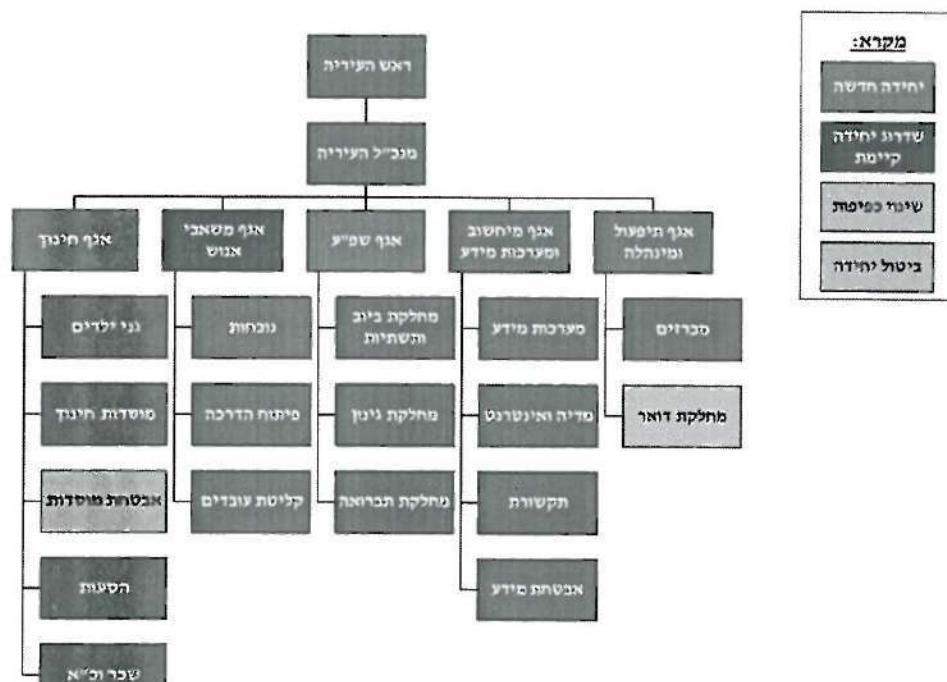
מבנה ארגוני קיים | יוצג המבנה הארגוני הקיים ברשות באותו שלב.

מבנה רצוי | יוצג המבנה הארגוני הרצוי לאור המלצות הייעץ המלווה. המבנה הארגוני המומלץ יוצג אף הוא בשתי הרמות הנ"ל.

שינויים | שינויים במבנה הארגוני (לעומת המבנה הארגוני הקיים), יסומנו באופן בולט באמצעות צבעים - הוספת תקנים, צמצום תקנים, אישוש תקנים קיימים, שדרוג תקנים, שדרוג יחידות ארגוניות, ניודים, שינויים בכיספיות ארגוניות ועוד. יש להציג מקרה ברור בשולי הדף.

דוגמאות לתרשימים ארגוניים

מבנה ארגוני כללי של הרשות (**דוגמא**)



מבנה ארגוני – אגף חינוך (**דוגמא**)

